

MARIA HELENA MARAZINI

**COACHING COMO PROCESSO NO DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES
PARA O SETOR PÚBLICO**

**Monografia apresentada como requisito
à conclusão do Curso de Especialização
em Administração de Pessoas – Ênfase
no Setor Público, do Departamento de
Administração Geral e Aplicada da
Universidade Federal do Paraná.**

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Bulgacov

**Curitiba
2007**

Dedico este trabalho a todos aqueles que ainda fazem a diferença no serviço público, conduzindo suas ações com honestidade, ética e respeito ao cidadão.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Sérgio Bulgacov, pelo incentivo, apoio e proveitosas sugestões sobre o tema de administrações de pessoas, além da orientação na elaboração deste trabalho.

À Leonor Reinstein e Rosa Alba de Bernhoeft, da Alba Consultoria, pela disponibilização do Veca® para o mapeamento de competências junto aos gerentes da CELEPAR, além da orientação na interpretação dos dados e resultados.

À CELEPAR – Companhia de Informática do Paraná, em nome de sua Diretoria Executiva e Gerência de Recursos Humanos, pela autorização para a realização da pesquisa com seus gerentes.

À Regina Gonçalves Ferreira, da Gerência de Recursos Humanos da CELEPAR, pelo encaminhamento do processo e indicação de gerentes da companhia para o mapeamento de competências.

Aos profissionais e líderes da CELEPAR, Altamir, Edgar, Jerônimo, Jonsué, Marcelo e Rafael, que se dispuseram a colaborar com este trabalho respondendo aos questionários Veca®.

A todos que contribuíram, direta ou indiretamente, para a elaboração desta monografia.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	OBJETIVOS	7
1.2	JUSTIFICATIVAS	7
2	REVISÃO TEÓRICA	10
2.1	EVOLUÇÃO DA LIDERANÇA	10
2.2	CONCEITOS	14
2.3	MODELO DE <i>COACHING</i>	16
2.4	BENEFÍCIOS DO <i>COACHING</i>	17
3	METODOLOGIA	19
3.1	INTRODUÇÃO	19
3.2	O MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS	20
3.3	APLICAÇÃO DO VECA® NA CELEPAR	22
3.4	O PROCESSO DE <i>COACHING</i>	23
4	RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS	24
4.1	A EMPRESA	24
4.1.1	Missão e Objetivos	25
4.1.2	Organograma da CELEPAR	26
4.2	MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NA CELEPAR	28
4.2.1	Matriz de Competências da CELEPAR	28
4.2.2	Perfil do Grupo	29
4.2.3	Interpretação dos Resultados	30
4.2.3.1	Visão sistêmica	32
4.2.3.2	Organização	33
4.2.3.3	Tomada de Decisão	33
4.2.3.4	Liderança	34
4.2.4	Considerações Gerais	34
4.2.4.1	Aspectos positivos observados	35
4.2.4.2	Principais Necessidades	35
4.2.5	Recomendações	36
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	38
	REFERÊNCIAS	40
	ANEXOS	41

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	Resumo das competências executivas essenciais da OCDE	14
Figura 1	Modelo de <i>coaching</i> para desenvolvimento de liderança	16
Figura 2	Competências gerenciais mapeadas pelo Veca®	20
Figura 3	Organograma da CELEPAR	27
Gráfico 1	Representação das tendências predominantes do grupo x perfil Veca®	29
Tabela 1	Resultado individual do mapeamento de competências aplicado na CELEPAR – 2007	30
Tabela 2	Média dos gerentes obtidas no mapeamento de competências aplicado na CELEPAR – 2007	31
Tabela 3	Competências abaixo de 75% do grupo de gerentes da CELEPAR, com indicadores do percentual a desenvolver ou em excesso – 2007	32

RESUMO

O conceito de *coaching*, utilizado juntamente com um instrumento de mapeamento de competências, é abordado neste trabalho com a finalidade de facilitar o desenvolvimento de líderes organizacionais, utilizando-se como estudo de caso gerentes de uma empresa pública de informática do Paraná. O trabalho apresenta uma revisão teórica com enfoque na necessidade de desenvolvimento da liderança. Para a obtenção de dados foi utilizado o mapeamento das competências de seis gestores. O instrumento de mapeamento permitiu quantificar e comparar as competências individuais com as exigidas pela organização. A partir do diagnóstico produzido sugeriu-se a implementação do *coaching* para o desenvolvimento profissional dos gerentes, em consonância com as necessidades da organização.

Palavras-chave: Desenvolvimento de pessoas. Liderança no setor público. Mapeamento de competências. *Coaching*.

1 INTRODUÇÃO

1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho é caracterizar, com base em mapeamento de competências, como o processo de *coaching* pode ser aplicado no desenvolvimento de líderes, entendidos aqui como aqueles que ocupam posições estratégicas nas organizações públicas. Os objetivos específicos são:

- a) descrever o processo de *coaching* e sua importância na formação e desenvolvimento de líderes;
- b) utilizar instrumentos auxiliares de mapeamento de competências para subsidiar o processo de *coaching*;
- c) definir os perfis de competências para prognóstico de performance e alinhamento à organização;
- d) recomendar, com base nos dados obtidos, a implementação de um processo de *coaching* para uma organização pública selecionada.

1.2 JUSTIFICATIVAS

O desenvolvimento da liderança não é um tema novo ou exclusivo do setor público. Pelo contrário, tem sido discutido com frequência tanto na literatura sobre gestão pública, quanto na relativa à gestão privada. No entanto, o interesse no desenvolvimento da liderança no setor público ressurgiu recentemente.

A liderança é uma variável importante e crucial que conduz a um aperfeiçoamento da gestão e do desempenho organizacional. Desenvolver a liderança no setor público é uma maneira de assegurar que as políticas sejam mais bem direcionadas e as atividades das diferentes organizações mais integradas. Por outro lado, a liderança contribui também para que os serviços públicos enfoquem as necessidades dos usuários e não sejam organizados de acordo com interesses pessoais, que sejam mais eficientes e tenham boa qualidade.

Em lugar de símbolos da autoridade, os líderes devem ser capazes de persuadir as pessoas e convergir seus esforços para uma causa comum. De acordo com essa visão, quando se enfatiza a importância de aperfeiçoar o processo de liderança, buscam-se pessoas capazes de promover adaptações institucionais no interesse público. Nesse sentido a liderança não é neutra em termos de valores. Ela representa adesão à necessidade de incentivar e defender valores fundamentais que podem ser denominados de civismo (entendido como um sinônimo de interesse público). A liderança desempenha um papel significativo, tanto na melhoria da capacidade de gestão quanto no desempenho organizacional.

Tendo em vista essas questões, como o processo de *coaching* poderia contribuir no desenvolvimento de líderes no setor público?

Neste trabalho se discute o *coaching* como um processo passível de aplicação no setor governamental de forma similar ao utilizado pelas empresas privadas. O *coaching* redefine o modo pelo qual se visualiza a liderança, a responsabilidade, o aprendizado e o uso do poder. Sua abordagem possibilita aos líderes transformarem as organizações de modo que a responsabilidade pessoal, a criatividade, a assunção de riscos e a consecução de resultados se tornem suas características marcantes.

O *coaching* facilita ainda a maturação de um novo modelo organizacional, no qual a liderança, a responsabilidade e o aprendizado adquirem novos e importantes significados, e o poder é usado para possibilitar, nunca para restringir.

Considerando as ações eventuais de treinamento praticadas pelas diferentes unidades de recursos humanos do setor público, não se conhecem indicadores de resultados referentes a melhorias dos serviços prestados à comunidade, após estes programas de treinamento. Além disso, as ações de treinamento são desvinculadas da própria carreira funcional e não são alinhadas com as competências funcionais, que precisam ser trabalhadas e desenvolvidas nas carreiras de gestores.

Com a institucionalização de processos de *coaching* seria possível harmonizar os programas de desenvolvimento, possibilitando, nas organizações públicas, a formação de equipes de alto desempenho que produzam melhores resultados e saibam lidar com mudanças e adversidades, de forma articulada às necessidades da sociedade.

Outra justificativa fundamental para o aperfeiçoamento dos líderes é o uso responsável do poder como uma preocupação de todos os setores da sociedade. De alguma forma, é preciso conjugar o entendimento e o uso do poder a uma valorização de suas conseqüências sobre aqueles que se encontram em sua extremidade receptora, buscando encontrar maneiras de se entender e agir sobre as estruturas do poder das quais inevitavelmente somos todos parte integrante (HARDI, 1995).

Na atualidade estão ressurgindo as análises sobre o uso e abuso do poder por parte dos líderes responsáveis num contexto de aprendizado. Os líderes e seus orientadores devem usar o poder com responsabilidade, sendo essa uma justificativa essencial na busca por alternativas de aperfeiçoamento da gestão pública, contexto no qual se insere este trabalho.

2 REVISÃO TEÓRICA

No complexo ambiente político, econômico e social que o Brasil vivencia, as organizações que buscam competitividade adotam uma postura de aprendizagem intensiva e permanente, enquanto buscam a identificação de estratégias que maximizem a probabilidade de sobreviver e prosperar. Nessas estratégias a liderança representa o ponto fundamental.

2.1 EVOLUÇÃO DA LIDERANÇA

No ambiente de negócios do passado a principal qualificação era o gerenciamento, no qual as instruções emanavam da cúpula e o trabalho era gerenciado em cada categoria, até se traduzir na ação. Nas organizações do século XXI o novo imperativo é o desenvolvimento da liderança, como uma oportunidade de oferecer aos gestores as ferramentas para incrementar a competitividade organizacional. Nesse novo ambiente os funcionários são incentivados a ser agentes ativos de mudança, em lugar de receptores de instruções. Todos os níveis funcionais precisam desenvolver meios para visualizar uma melhoria ou uma nova direção e comprometer-se ativamente para tornar realidade a visão compartilhada da organização (MEISTER, 1999, p.15).

De acordo com Ulrich (1998, p.33)

[...] os líderes bem sucedidos do futuro precisam ser capazes de criar capacidades organizacionais, identificar as capacidades cruciais ao sucesso da empresa e conceber e aplicar as práticas de administração de recursos humanos para que possam criar essas capacidades. Para criar valor e obter resultados, os líderes do futuro precisam se tornar defensores de recursos humanos.

O novo estilo de gestão exige que se forme uma cultura empresarial de competência e resultados, o que ensejará profundas mudanças na estrutura, nos sistemas, nas políticas e nas práticas adotadas, sendo que o grande foco da mudança estará centrado na mentalidade organizacional e individual (DUTRA, 2001).

A definição do termo *learning organizations* (organizações que aprendem) criado por Peter Senge no livro *A Quinta Disciplina*, é adotada para desenvolver a idéia que as empresas sejam consideradas organismos vivos, que evoluem e melhoram e assim se adaptam melhor ao meio ambiente. Isso é bem diferente da visão de empresas como entidades estáticas, com hierarquias criadas apenas para desdobrar ordens para serem cumpridas pelos vários escalões. Ainda mais, para exercitar o conceito de gestão do aprendizado, é preciso construir a cultura de pessoas que aprendem. O trabalho é individual, realizado a partir do modelo de gestão do líder para com seus liderados (STÉFANO, 2005, p.30).

Nos tempos atuais de mudanças aceleradas, aquisições e fusões de empresas e redirecionamento de negócios, em todos os escalões o conceito da estabilidade no emprego foi substituído pelo da empregabilidade. Estar apto a mudanças é a maior garantia que se pode ter no mercado de trabalho.

Uma das premissas que parece predominar nas organizações é que cada profissional é responsável pelo seu desenvolvimento e conseqüentemente por sua própria carreira. Como as qualificações necessárias continuam a evoluir e mudar, o autogerenciamento da carreira é uma forma de assegurar a empregabilidade e desenvolver competências, tanto no cargo atual quanto nos futuros.

Nos últimos 50 anos as organizações vêm sendo submetidas a processos clássicos de aprendizado, geralmente em salas de aula. Somente nos últimos anos se reconheceram alternativas melhores para o aprendizado, dentre as quais o *coaching* aparece como uma nova proposta para desenvolvimento de líderes (THACH; HEINSELMAN, 2003, p.255).

Adicionalmente, os autores citados consideram que em muitos casos o desenvolvimento da liderança ocupa uma baixa prioridade na escala de aptidões e acaba sendo abordada como se qualquer um pudesse fazê-lo. Embora haja tempo para elaboração de estratégias e tomada de decisões, raramente há tempo

suficiente para tornar o desenvolvimento da liderança uma prioridade.

Desmistifica-se aqui o conceito de que o bom líder é nato. O bom líder pode ser desenvolvido, sendo necessário apenas saber o que precisa ser trabalhado. No que concerne ao desenvolvimento de gestores públicos isto apresenta maior gravidade, pois em geral há deficiências de formação profissional e falta de critérios baseados em competências para a ocupação de cargos de liderança.

A exemplo de algumas organizações que já começaram a dedicar seu tempo e recursos ao desenvolvimento de excelentes líderes, a administração pública deve tornar prioridade essa questão, ou nunca seguirá um modelo robusto.

Segundo Thach e Heinselman (2003, p 258), “o fator crítico para o sucesso de qualquer modelo de desenvolvimento de liderança é o comprometimento com o aprendizado por parte do líder”.

Stéfano (2005, p.18) considera que “a democracia empresarial deve existir como fruto da maturidade das equipes, e as equipes se tornam maduras quando lhes são oferecidas chances de se desenvolverem”. Isso combina com a proposta discutida neste trabalho, de aplicação do processo de *coaching* como uma alternativa para o desenvolvimento de líderes no setor público para esse amadurecimento.

De acordo com o fundador do *Integrated Coaching Institute*, Rhandy di Stéfano, o processo de *coaching* surgiu devido ao histórico das organizações empresariais. Durante as décadas de 1960 e 70, o empresário embasava a solução dos problemas na sua experiência ou de seus empregados. Gradativamente as organizações sentiram a necessidade de investir na identificação, formação e desenvolvimento das competências. A fórmula hoje adotada de *coaching* se desenvolveu gradativamente, verificando-se na prática a sua eficácia neste desenvolvimento (CELESTINO, 2007).

Coaching não é apenas mais uma técnica na caixa de ferramentas gerenciais. De acordo com Marshall Goldsmith, um dos mais renomados especialistas na área, o *coaching* tem sido utilizado como um dos processos mais dinâmicos no desenvolvimento de líderes, buscando melhorar seu desempenho profissional, passível de uso em todos os tipos de organizações. É um processo estratégico que agrega valor tanto às pessoas que estão sendo aconselhadas, quanto ao resultado financeiro da organização. Também pode oferecer um novo combustível para a mudança organizacional. O processo de *coaching* possibilita às pessoas alinhar seu próprio pensamento com os valores e a visão da organização, criando uma relação saudável (GOLDSMITH et al. 2003).

A necessidade de desenvolvimento da liderança na administração pública tem sido enfatizada nos estudos da OCDE – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico. Alguns países membros implantaram estratégias sistemáticas para esse fim, incluindo até a criação de novas instituições exclusivamente para formação de líderes, como na Suécia e nos Estados Unidos (OCDE, 2002).

Ainda segundo a OCDE (op. cit), considerando as diversidades de estratégias adotadas pelos países membros, algumas tendências gerais e comuns de formação de futuros líderes podem ser inferidas a partir das experiências. O perfil comum está relacionado no quadro 1, de acordo com as premissas adotadas nos Estados Unidos sobre o conjunto de características essenciais e competências de direção relacionadas.

Os aspectos gerenciais e as demais considerações discutidas acima demonstram que o processo de *coaching* se insere de forma adequada no desenvolvimento de líderes governamentais, atendendo à urgente necessidade de revisão dos modelos de gestão pública no país.

COMPETÊNCIAS EXECUTIVAS ESSENCIAIS	COMPONENTES	
CONDUZIR A MUDANÇA	<ul style="list-style-type: none"> - Aprendizagem contínua - Criatividade e inovação - Consciência do mundo exterior - Flexibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de adaptação - Motivação para o trabalho - Reflexão estratégica - Visão
CONDUZIR AS PESSOAS	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de conflitos - Consciência cultural 	<ul style="list-style-type: none"> - Integridade/honestidade - Capacidade de constituir equipes
BUSCAR RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> - Prestação de contas - Foco no cliente (público) - Capacidade de decisão 	<ul style="list-style-type: none"> - Espírito empreendedor - Capacidade de solucionar problemas - Credibilidade técnica
PERSPICÁCIA	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão financeira - Gestão de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de tecnologia
FOMENTAR COALIZÕES / COMUNICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de influenciar/ negociar - Habilidades interpessoais - Comunicação oral 	<ul style="list-style-type: none"> - Refinamento político - Comunicação escrita - Parcerias

Fonte: OCDE (2002).

Quadro 1 - Resumo das competências executivas essenciais da OCDE

2.2 CONCEITOS

É importante conceituar aqui a terminologia utilizada no processo de *coaching*:

Segundo Celestino (2007), “*coaching* é o processo de desenvolvimento de competências. Competência é a capacidade de agir, de realizar ações em direção a um objetivo, metas e desejos. É um processo de investigação e reflexão, descoberta pessoal de fraquezas e qualidades”.

Conforme Araújo (2007), “*coaching* é um relacionamento no qual uma pessoa se compromete a apoiar outra para atingir um determinado resultado: seja o de adquirir competências e/ou produzir uma mudança específica. Não significa um compromisso apenas com os resultados, mas também com o desenvolvimento e a realização das pessoas”.

Coach, literalmente "técnico" em inglês, é o profissional especializado no processo de desenvolvimento. É o *coach* que conduz o processo, levando o profissional a refletir, chegar a conclusões, definir ações e, principalmente, agir em direção a seus objetivos, metas e desejos (CELESTINO, 2007).

De acordo com Belasco (2000), o termo "*coach* é uma palavra francesa antiga que significa um veículo para transportar pessoas de um lugar para outro". Isso é significativo, pois o termo designa alguém que ajuda uma pessoa a galgar um nível, a transporta para outro estágio ao expandir suas aptidões, aumentar sua performance ou mudar a forma como ela pensa. Assim, os *coaches* ajudam as pessoas a crescerem, a verem além do que são hoje para o que elas querem se tornar amanhã.

O uso dos termos em inglês segue nesse trabalho a tendência geral usada no mercado e também na área acadêmica. Resumidamente, as principais definições são as que seguem (STÉFANO, 2005, p. 5):

- *coaching* – representa o processo de desenvolvimento;
- *coach* – profissional que orienta o processo;
- *coachee* – pessoa que recebe o coaching.

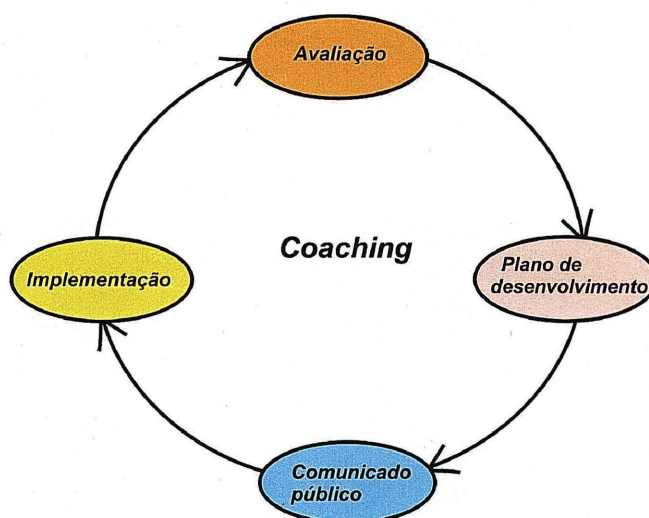
Em conformidade com essa visão, o Instituto Europeu de *Coaching* (*European Coaching Institute* - ECI) considera essa uma forma simples e efetiva de desenvolvimento pessoal, na qual se cria uma aliança que promove e sustenta o crescimento pessoal e a competência do *coachee*. Esta poderosa relação torna possível o *coachee* mudar de quem é para quem quer se tornar. Promove também a definição de objetivos, a trabalhar com as frustrações e o sentimento de inadequação (ECI, 2007).

Estimular e criar programas nas organizações nos quais o líder tenha hábitos de *coach*, isto é aquele que gera aprendizado e desenvolvimento na sua equipe, não é uma empreitada fácil, mas se a organização não gerar outros líderes

estará fadada ao insucesso. O líder contemporâneo deve ser mais do que apenas um líder, ele deve perceber o potencial de seus liderados e promover o desenvolvimento na equipe de trabalho (STÉFANO, 2005, p.10).

2.3 MODELO DE COACHING

Um modelo de *coaching* para o desenvolvimento da liderança é representado como um ciclo de melhoria contínua cujas fases são descritas a seguir (fig.1).



Fonte: THACH E HEINSELMAN (2003, p. 260).

Figura 1 – Modelo de *coaching* para desenvolvimento de liderança

As fases do modelo são: avaliação, plano de desenvolvimento, comunicado público e implementação (THACH; HEINSELMAN, 2003, p. 260-263).

A fase de avaliação começa com uma verificação das aptidões de liderança. Pode-se fazer isso de várias formas: por meio de um centro tradicional de avaliação; *feedback* de 360º; mapeamento de competências; o *coach* realizar entrevistas e fornecer *feedback*, ou ainda por outro método que resulte em dados quantitativos e qualitativos, que o líder possa usar para selecionar áreas de desenvolvimento nas quais se concentrar.

Na fase do plano de desenvolvimento, o líder escolhe somente uma ou duas

áreas de alto impacto nas quais se concentrar. Isso lhe permite ter uma chance maior de atingir as metas de desenvolvimento. O líder tem a liberdade de escolher a meta, o que é chamado de validação.

O comunicado público é a fase da publicidade, isto é, o grau em que os outros estão conscientes da meta do líder. Tornar a meta pública traz dois benefícios para o líder: aumenta seu comprometimento com a linha de ação e estabelece uma base para conversas periódicas de acompanhamento com os observadores para avaliar o progresso em relação à meta.

A fase de implementação é composta de atividades de desenvolvimento e acompanhamento informal com os participantes do *feedback*. O *coach* pode assumir o papel de tutor e fornecer ferramentas e sugestões para ajudar o líder a progredir em relação às metas de desenvolvimento. O *coach* deve encorajar o líder a identificar novas áreas nas quais trabalhar e também encorajá-lo a prosseguir na jornada do aprendizado contínuo de liderança .

2.4 BENEFÍCIOS DO COACHING

Os autores do modelo apresentado consideram diversas vantagens do processo de *coaching* quando comparado ao modelo clássico de treinamento, conforme descrito a seguir (THACH; HEINSELMAN, 2003, p.263-264).

O *coaching* permite adequar o aprendizado ao líder. O modelo clássico de treinamento utiliza o mesmo intervalo de tempo para repassar um determinado conteúdo, o qual as pessoas absorvem de forma variável. Um modelo de aprendizado como o *coaching*, por outro lado, mantém o aprendizado constante num intervalo de tempo variável, adaptando-se às necessidades de cada pessoa.

O *coaching* permite que os métodos variem de acordo com as necessidades do líder. O modelo clássico de treinamento fornece as mesmas experiências para todos.

O *coaching* permite que o professor se adapte ao aprendiz. Normalmente o instrutor realiza o processo de instrução com base no que ele faz de melhor, não no que seria o melhor método para o aluno. Em um modelo de aprendizado é possível ajustar o trabalho do *coach* às necessidades do aluno.

Geralmente o *coaching* é feito a partir de reuniões periódicas, num padrão de 10 sessões de duas horas, num prazo aproximado de cinco meses. Durante as reuniões o *coach* irá conversar com o profissional a respeito do desenvolvimento das competências e ações para se alcançar um objetivo, ajudando-o a identificar, esclarecer ou resolver questões que o incomodam

O *coachee*, por sua vez, sempre sai da sessão com alguma atividade ou tarefa a ser executada, para que ele possa alcançar seus objetivos com mais facilidade. Há co-responsabilidade no processo de *coaching*, enquanto o resultado é de responsabilidade do *coachee*.

3 METODOLOGIA

3.1 INTRODUÇÃO

Para uso efetivo do *coaching* nas organizações o ideal é combinar este método com processos prévios de seleção e identificação de competências. Neste trabalho, para avaliar o perfil de um grupo de gestores de uma organização pública e analisar a compatibilidade do perfil atual dos gestores em relação às exigências da empresa, em termos de competências e/ou padrões definidos, foi utilizado o método Veca® como instrumento de mapeamento de competências.

Em termos de classificação, o método adotado nesta monografia é similar ao método de pesquisa-ação. Na definição de Thiollent ¹ (apud VERGARA, 2003, p. 203) este é “um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo, e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo”.

O método busca a resolução de problemas por meio de ações definidas conjuntamente pelos pesquisadores e sujeitos envolvidos com a situação sob investigação. Em pesquisa-ação o problema de pesquisa não é definido *a priori*, mas deve ser formulado com base nos dados coletados para o diagnóstico e na discussão do tema com os envolvidos. A pesquisa-ação é tratada como sinônimo de pesquisa participante, além de ser um método centrado na intervenção planejada sobre uma realidade específica, por parte dos sujeitos. Difere da consultoria por buscar a elaboração do conhecimento teórico ao mesmo tempo em que pretende resolver problemas práticos (VERGARA, 2005, p. 203).

Neste trabalho, entende-se que o processo de *coaching* representa uma interação similar entre o pesquisador e o sujeito, trabalhando-se o desenvolvimento

¹ THIOLLENT, M. *Metodologia da pesquisa-ação*. 4.ed. São Paulo : Cortez Ed./Ed.A. Associados, 1988

profissional, ao mesmo tempo em que são discutidos e identificados os problemas relacionados às questões profissionais. A ausência de problemas prévios claramente delineados, o sistema de reflexão – ação – reflexão, a intervenção por parte dos sujeitos e a mobilização para resolver os problemas, são outros aspectos que permitem considerar o processo de *coaching* um tipo de pesquisa-ação.

3.2 O MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

O Veca® é uma ferramenta de mapeamento de competências disponível no mercado, cedido sem custos pela empresa Alba Consultoria para o desenvolvimento desta monografia. Ressalta-se que não foi objetivo deste trabalho um estudo comparativo entre os métodos similares de mapeamento de competências disponíveis, mas apenas usar esses resultados para exemplificar o tema central.

Seu desenvolvimento se deu a partir de um instrumento de avaliação chamado Kotic, usado nos Estados Unidos nos anos 60. Em 1974 foi lançado no Brasil como Veca® pela Alba Consultoria. Nesses 33 anos o método já foi usado por mais de 500 organizações e aproximadamente 180 mil profissionais (ALBA, 2007).

O Veca® é um questionário de escolha forçada, com 100 pares de frases, que viabiliza o mapeamento das 20 competências básicas e essenciais para o comportamento gerencial e administrativo. Das 20 competências, 12 focam resultados e 8 focam relacionamentos (fig. 2).



Fonte: ALBA (2007).

Figura 2 – Competências gerenciais mapeadas pelo Veca®

Mediante diferentes combinações de respostas o sistema gera um perfil individual básico, que consiste em informações concisas para cada uma das 20 competências básicas, abrangendo o conhecimento, a habilidade e a atitude adotados pelas pessoas em seu estilo de funcionamento no trabalho, assim como seus pontos fortes e fracos, identificando quando há ganho ou perda de eficácia e propondo ações para o autodesenvolvimento.

Ao mesmo tempo em que é de fácil aplicação, o Veca® fornece informações fundamentais para os processos de seleção, treinamento e desenvolvimento de carreiras. O método pode ser utilizado individualmente ou combinado com outras metodologias, como o *coaching*. Também viabiliza a obtenção de outros resultados, como segue:

- definição de perfis de competências para prognóstico de performance e alinhamento à organização;
- avaliação de profissionais e análise de compatibilidade de seu perfil atual com as exigências da empresa - competências e/ou padrões definidos;
- identificação de forças e fraquezas individuais e da equipe;
- suporte ao processo de autodesenvolvimento;
- planejamento de carreira e sucessão;
- suporte ao sistema de remuneração por competências;
- avaliação de alinhamento profissional em função de competências;
- instalação de competências através do acompanhamento do desenvolvimento;
- definição de matrizes educativas para planejamento e foco das ações de treinamento e desenvolvimento;
- análise do perfil de sucesso da organização através do estudo de padrões desejados;
- avaliação de candidatos e análise de compatibilidade de seu perfil atual com as exigências da empresa - competências e/ou padrões definidos;
- relatórios com a classificação de candidatos a partir de competências e padrões definidos.

3.3 APLICAÇÃO DO VECA® NA CELEPAR

Após a escolha da CELEPAR como uma organização pública para o desenvolvimento deste trabalho, cujas razões serão discutidas no Item 4.1 de descrição da empresa, foram seguidas as seguintes etapas metodológicas:

- inicialmente foi encaminhada solicitação à direção da empresa, por meio da Gerência de Recursos Humanos. Posteriormente, foram realizadas reuniões com o gerente de Recursos Humanos (RH) para expor o tema, a proposta preliminar de pesquisa; discutir o grupo a ser pesquisado e os prazos estimados;
- a segunda etapa englobou a definição da metodologia de pesquisa e a escolha de um instrumento que possibilitasse mapear competências pessoais, sendo feito contato com a empresa Alba Consultoria para disponibilizar o uso do Veca® como instrumento de mapeamento para a aplicação em 6 gerentes selecionados como grupo de estudo;
- na terceira etapa foi realizada reunião com os gerentes, com a apresentação dos objetivos, da metodologia de trabalho e das possibilidades de utilização dos resultados no desenvolvimento profissional e pessoal;
- na quarta etapa da pesquisa foi feito o acompanhamento do preenchimento dos questionários disponibilizados através da *internet* aos gerentes. Em paralelo, foram definidas em conjunto com a área de RH da companhia as competências corporativas da CELEPAR para os gestores;
- a quinta etapa envolveu o recebimento dos questionários e a realização do diagnóstico, dentro dos procedimentos da Alba Consultoria. Finalmente, os resultados foram encaminhados aos participantes do grupo, com as avaliações individuais.

3.4 O PROCESSO DE *COACHING*

Realizado o mapeamento de competências, os resultados devem constituir o escopo das ações propostas de *coaching*, conforme será discutido nos próximos capítulos. O escopo deste trabalho não envolveu a continuidade do processo, a ser desenvolvido como iniciativa da CELEPAR, dentro da organização e dos programas de gestão e desenvolvimento de seu pessoal.

Os resultados e relatórios representam uma amostra das possibilidades de desenvolvimento orientado, diagnosticado e estratégico, para uma organização que depende da alta performance de seus gerentes e empregados. Esta experiência metodológica representa um ensaio valioso para avaliação dos procedimentos e futuros investimentos na capacitação de pessoal.

4 RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS

4.1 A EMPRESA

Um conjunto de razões levou à escolha da empresa CELEPAR - Companhia de Informática do Paraná, para elaboração deste trabalho. O motivo principal de usar uma empresa estatal foi a maior facilidade em identificar sua missão, objetivos e metas, em contraste com as organizações da administração pública estadual direta, como as Secretarias de Estado.

Outro fator importante considerado é a filosofia da empresa, que incentiva a prática de gestão de pessoas e favorece a aprendizagem contínua, valorizando dessa maneira o desenvolvimento do quadro funcional.

A CELEPAR tem uma história relativamente longa de quatro décadas na administração pública, tendo atravessado períodos de diversas orientações políticas, o que permanece na experiência de seus funcionários e traduz um acervo cultural de grande importância na administração pública estadual.

A capacitação tecnológica representa um fator central na companhia, pelo vertiginoso desenvolvimento inerente à informática. Isso traz desafios enormes de gestão, para capacitação de pessoal, atualização, aquisições, acompanhamento de tendências e manutenção da competitividade. Para a empresa, é um desafio e uma necessidade trabalhar para o Estado no mesmo estado da arte que pode ser alcançado pelas prestadoras de serviço privadas (nacionais ou internacionais).

Estes aspectos definem a CELEPAR como uma organização diferenciada na administração pública. A empresa deve responder às demandas de organização do Estado e funciona como um meio de levar serviços governamentais aos cidadãos, diretamente (ex. informatização dos serviços do DETRAN), ou indiretamente, com o desenvolvimento de sistemas na saúde, educação, segurança e outras atividades da administração direta.

4.1.1 Missão e Objetivos

A Companhia de Informática do Paraná – CELEPAR é uma sociedade de economia mista criada pela Lei Estadual n° 4945 de 30 de outubro de 1964, sendo a mais antiga empresa governamental de informática do país. É uma empresa pública de capital fechado, cujo acionista majoritário é o Estado do Paraná (CELEPAR, 2007).

A missão da empresa é “promover soluções de melhoria da administração pública do Paraná e dos serviços prestados ao cidadão, utilizando tecnologia da informação e de gestão”.

A empresa tem entre seus objetivos acompanhar os avanços e tendências tecnológicas e prestar serviços ao governo estadual e prefeituras. Exemplos de políticas nesse sentido são os projetos de governo eletrônico e a inclusão digital, que hoje é considerado um sinônimo de inclusão social.

As principais linhas de negócio adotadas pela companhia são:

- consultoria em tecnologia da informação;
- consultoria em tecnologia de gestão;
- serviço de rede de comunicação de dados;
- desenvolvimento, manutenção e operação de sistemas;
- administração de ambientes informatizados;
- recursos computacionais;
- automação de escritórios e correio eletrônico;
- *internet e intranet*.

A atuação da CELEPAR se faz em conjunto com outros órgãos públicos no sentido da melhoria dos serviços oferecidos ao cidadão. Para cumprir seu papel a companhia presta serviços junto à administração pública direta, incluindo soluções de tecnologia da informação, apoio na compra de produtos e/ou serviços de

informática e suporte técnico a projetos estratégicos do governo.

A prestação de serviços à administração pública do Paraná é feita mediante contratos específicos, considerando as seguintes justificativas de diferenciação com relação aos serviços disponibilizados pela iniciativa privada:

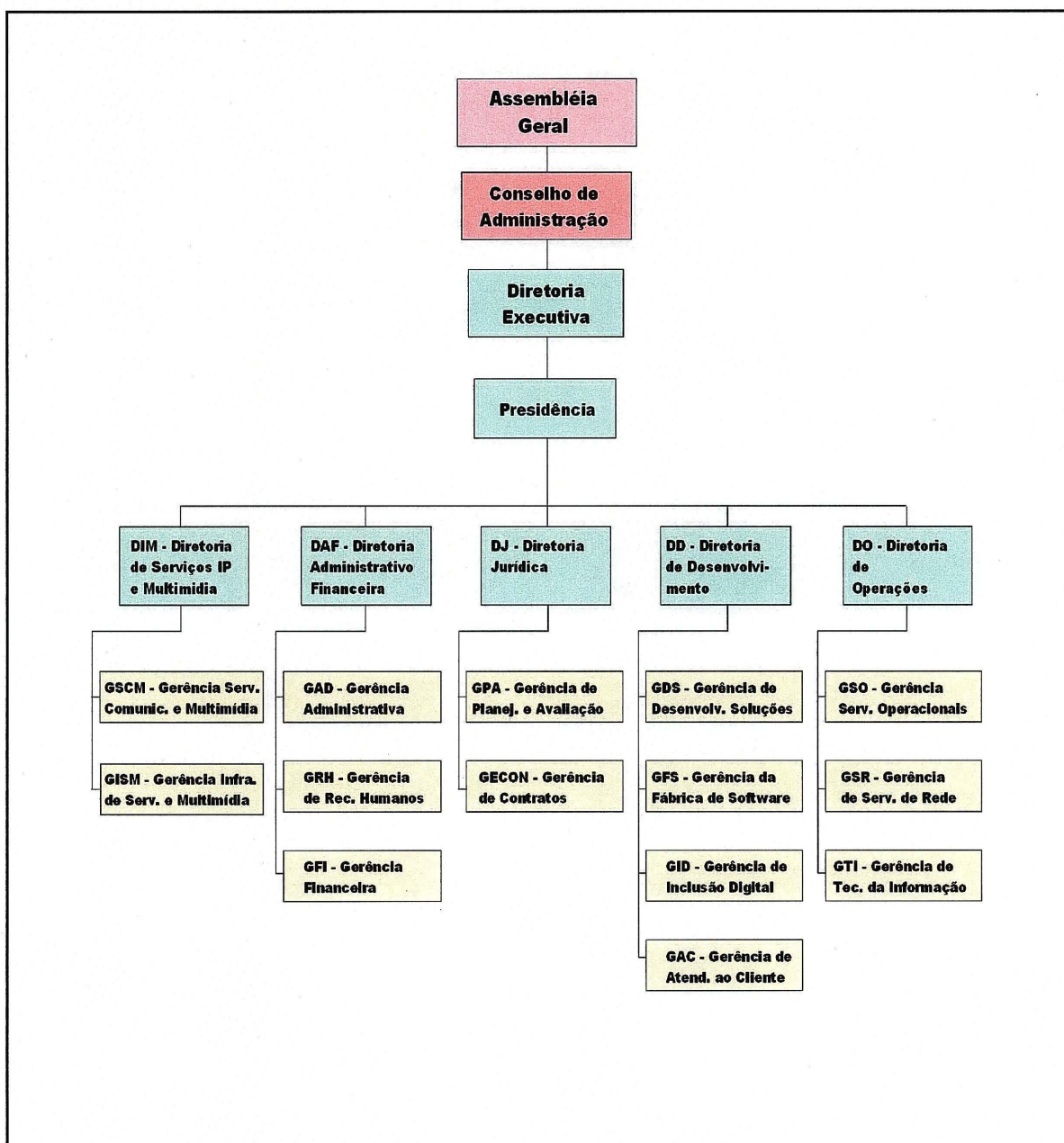
- garantia de continuidade na prestação dos serviços;
- integração de sistemas e informações de interesse do governo e de cada órgão individualmente;
- segurança na manutenção e operação das bases de dados;
- integridade das informações do governo do Estado;
- garantia de integração das diferentes tecnologias de diferentes fornecedores, provendo a melhor solução para o governo do Estado.

O ambiente de processamento da CELEPAR está disponível 24 horas por dia para os órgãos estaduais, o que envolve grande complexidade técnica. A capacidade de processamento é baseada num computador de grande porte, interligado com mais de 180 servidores destinados aos serviços corporativos, além de grande estrutura de armazenamento de dados. Também disponibiliza um portal de acesso à *internet* para todo o governo.

4.1.2 Organograma da CELEPAR

No organograma geral do Estado do Paraná a CELEPAR está vinculada à Secretaria Especial para Assuntos Estratégicos. Sua estrutura organizacional é composta pelo Conselho de Administração, um Conselho Fiscal e pela Diretoria Executiva (CELEPAR, 2007).

A empresa conta hoje com cerca de 900 empregados (janeiro de 2007). Além da Presidência, a Diretoria Executiva da CELEPAR é constituída por cinco diretorias, cada uma com diversas gerências, conforme o organograma da empresa representado na fig. 3.



Fonte: Modificado de CELEPAR (2007).

Figura 3 – Organograma da CELEPAR

A estrutura da empresa privilegia as operações de desenvolvimento tecnológico e operacional, com expressivo apoio administrativo e jurídico. O mapeamento de competências utilizado nesta monografia foi direcionado a gerências da área técnica, inseridas nas diretorias de Desenvolvimento e de Operações.

4.2 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NA CELEPAR

Para realizar o mapeamento de competências descrito no item 3.2 da metodologia, a Gerência de Recursos Humanos da CELEPAR indicou seis gerentes para participar do processo. Com base nos resultados individuais de cada gerente, com relação às vinte competências mapeadas pelo Veca®, foi possível obter o gráfico de tendências predominantes do grupo, o qual é analisado e demonstrado a seguir.

Em virtude da quantidade de informações geradas pelo Veca®, torna-se inviável neste trabalho realizar a análise individual de competências dos gerentes. Portanto, as interpretações e análises referem-se ao conjunto dos seis gerentes selecionados.

4.2.1 Matriz de Competências da CELEPAR

A matriz de competências para o cargo de gerentes da CELEPAR contempla as principais competências para o desempenho da função, de acordo com os critérios estratégicos da organização. Esta matriz foi elaborada pela autora em conjunto com a gerência de Recursos Humanos, exclusivamente para uso neste trabalho. Para cada competência considerada foi estabelecido um conjunto de seis habilidades relacionadas, com pesos previamente determinados, conforme indicado no anexo 1.

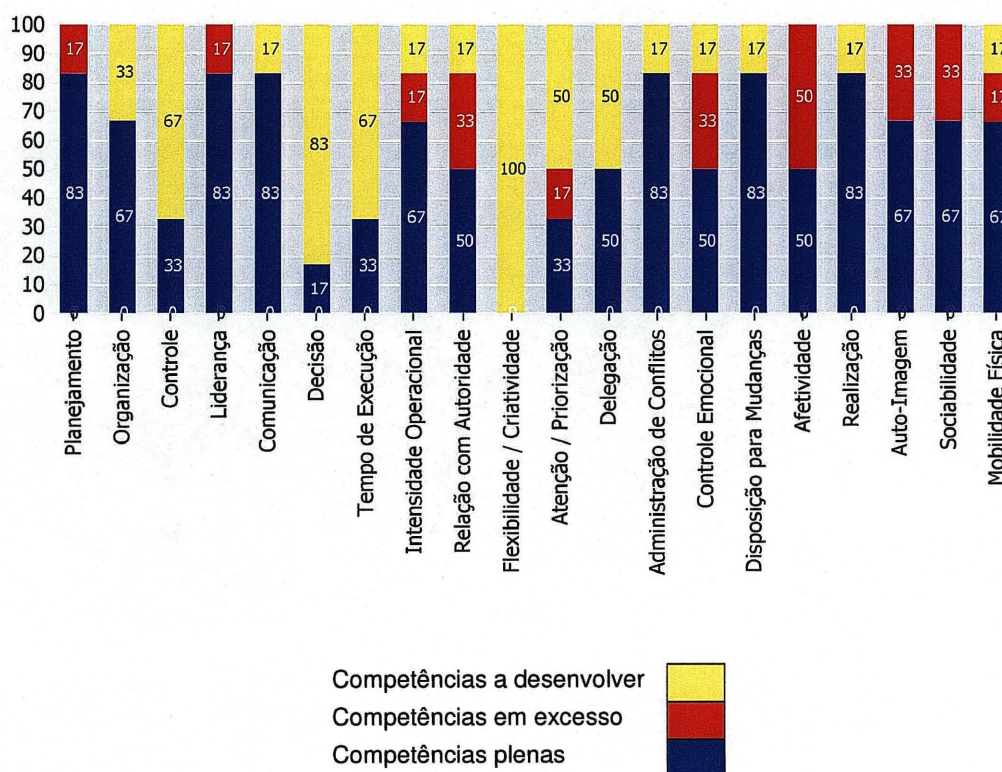
A matriz de competências é utilizada como parâmetro para analisar a aderência do profissional ao padrão estabelecido pela organização para o desempenho de determinada função. A importância em definir a matriz corporativa para a organização está atrelada aos resultados que serão obtidos com a análise dos dados, pois são eles que irão subsidiar decisões para processos de desenvolvimento, *coaching*, promoção e seleção, entre outros.

4.2.2 Perfil do Grupo

O perfil do grupo é uma representação gráfica do percentual de compatibilidade avaliado, em relação à faixa de eficácia definida pela metodologia Veca®. Este perfil serve para conhecer o grau de compatibilidade do grupo em relação às vinte competências essenciais, sendo doze delas focadas na obtenção de resultados e oito em relacionamento.

O gráfico de tendências predominantes do grupo x perfil Veca® encontra-se a seguir, representando as competências classificadas como plenas, a desenvolver, e em excesso.

O perfil do grupo avaliado possibilita a análise e comparação das competências Veca®, dando subsídios a processos de desenvolvimento da equipe.



Fonte: Este trabalho.

Gráfico 1 – Representação das tendências predominantes do grupo x perfil Veca®

No gráfico é possível identificar as competências consideradas críticas, por ressaltarem quando comparadas às competências classificadas como plenas. Destacam-se: flexibilidade/criatividade, decisão, tempo de execução, controle,

atenção priorização e delegação. Outra situação observada refere-se aos percentuais apresentados nas competências em excesso, que também não são satisfatórios para o resultado do desempenho da função, seja individual ou grupal. Nesse caso enquadram-se as seguintes competências: afetividade, auto-imagem, sociabilidade, controle emocional e relação com autoridade.

4.2.3 Interpretação dos Resultados

Com base nos dados extraídos dos resultados individuais de cada gerente (Anexo 2), obteve-se o resultado do desempenho do grupo para as competências corporativas da CELEPAR. Para cada competência existe um percentual de compatibilidade, indicado na Tabela 1, que é atribuído a partir do confronto dos resultados individuais (índice do perfil individual do mapeamento Veca®) e do peso atribuído às competências corporativas.

Tabela 1 - Resultado individual do mapeamento de competências aplicado na CELEPAR - 2007

Competências Corporativas	Gerente A %	Gerente B %	Gerente C %	Gerente D %	Gerente E %	Gerente F %
Visão Sistêmica	61,2	69,4	58,3	56,5	71,3	61,8
Capacidade de negociação e articulação	67,1	93,6	80,0	70,2	83,5	81,9
Comprometimento com resultados	78,3	84,8	83,2	73,6	93,6	95,0
Liderança	72,1	85,0	70,0	70,4	73,2	70,2
Organização	61,9	69,8	69,8	73,2	70,4	77,0
Resolução de Problemas	81,6	86,8	85,3	78,1	84,9	91,5
Tomada de decisão	57,7	78,4	73,4	61,2	81,5	79,8
Trabalho em equipe	76,7	83,6	83,6	71,5	85,1	88,5

Fonte: Este trabalho.

Nota: Estes valores representam os resultados individuais obtidos nas competências corporativas. Os valores abaixo de 75% estão identificados pela cor cinza.

Tabela 2 – Média dos gerentes obtidas no mapeamento de competências aplicado na CELEPAR - 2007

Competências Corporativas	Média %
Visão Sistêmica	63,08
Organização	70,35
Tomada de decisão	72,00
Liderança	73,48
Capacidade de negociação e articulação	79,38
Trabalho em equipe	81,50
Resolução de Problemas	84,70
Comprometimento com resultados	84,75

Fonte: Este trabalho.

Nota: Os valores representam a média aritmética dos resultados individuais obtidos nas competências corporativas (ver tabela 1). Os valores médios abaixo de 75% estão identificados pela cor cinza.

Em média, como se observa na tabela 2, acima, o grupo obteve em quatro competências um percentual superior a 75%, estabelecido como parâmetro de pontuação para o desempenho adequado da função.

Quanto às competências corporativas abaixo do limite de 75%, que precisam ser trabalhadas para melhorar o desempenho, elas encontram-se relacionadas na tabela 3, confrontadas com as competências do Veca® e as faixas de percentual que precisam ser observadas no desenvolvimento. Segue uma análise resumindo e discutindo os principais aspectos das competências corporativas a desenvolver, com base nas recomendações e orientações da Alba Consultoria para os resultados obtidos a partir da aplicação do Veca®.

Tabela 3 - Competências abaixo de 75% do grupo de gerentes da CELEPAR, com indicadores do percentual a desenvolver ou em excesso

Competências Organizacionais (abaixo de 75%)	Competências Críticas apresentadas no Veca®	Percentual a desenvolver ou em excesso (%)	
Visão Sistêmica	Flexibilidade/Criatividade	100	
	Controle	67	
	Atenção/Priorização	50	17
	Relação com autoridade	33	17
Organização	Controle	67	
	Tempo de Execução	67	
	Atenção/Priorização	50	17
Tomada de Decisão	Decisão	83	
	Atenção/Priorização	50	17
	Delegação	50	
	Relação com autoridade	33	17
Liderança	Controle	67	
	Delegação	50	
	Relação com autoridade	33	17
	Afetividade	50	

Fonte: Este trabalho.

Nota: Sinais convencionais utilizados.

Competências a desenvolver  Competências em excesso 

4.2.3.1 Visão Sistêmica

- a) a criatividade é baixa, o que dificulta a geração de novas idéias, sendo que a prontidão para implantá-las pode não ser adequada. Apesar do grupo manifestar disposição para mudança, como a flexibilidade dos processos é baixa estas mudanças podem ser inadequadas ou inviabilizadas;
- b) a atuação estratégica do grupo é prejudicada pela dificuldade em estabelecer mecanismos de controle e delegação de tarefas, embora haja reconhecimento da autoridade constituída, atenção aos processos,

empenho e dedicação. Na busca de incremento dos resultados, pode-se incentivar práticas de tratamento dos erros, atendimento aos resultados e promover o espírito crítico na formulação, uso e validação das métricas organizacionais;

- c) há compromisso com as prioridades estabelecidas e centradas na execução de tarefas, causando a perda de visão do conjunto pela dificuldade em estabelecer métricas. O atendimento às demandas pode ficar prejudicado pela lentidão do processo decisório e tempo de resposta inadequado aos prazos estabelecidos.

4.2.3.2 Organização:

- a) o processo de métricas pode ser deficiente, pela falta habitual de prestação de contas e cobrança de resultados, o que pode afetar o processo decisório;
- b) o trabalho é executado com alto grau de intensidade, empenho e dedicação, podendo apresentar perda de energia na realização de tarefas desnecessárias e sem uma análise crítica prévia;
- c) o atendimento às demandas dos clientes pode ser prejudicado pela lentidão no processo decisório e tempo de resposta inadequado aos prazos estabelecidos;
- d) boa disposição e bom grau de motivação para efetuar mudanças, mas com dificuldade na sua implementação.

4.2.3.3 Tomada de Decisão:

- a) apresentam-se muito cautelosos para a tomada de decisão, com baixa exposição ao risco. As decisões de caráter tático e operacional são adequadas, mas as que caracterizam inovações podem não estar sendo implementadas adequadamente, devido à baixa criatividade;

- b) a baixa prática de aferição do trabalho feito, a excessiva reserva para se expor perante os outros e a cautela exagerada no processo decisório, inibem o grau de autonomia necessário para o desempenho desejado;
- c) o atendimento às demandas dos clientes pode ser prejudicado pela lentidão do processo decisório e tempo de resposta inadequado aos prazos estabelecidos;
- d) as lideranças não delegam tarefas, e quando o fazem tendem a retomá-las, com tendências a centralização e perfeccionismo.

4.2.3.4 Liderança:

- a) liderança muito individual, sendo necessário fortalecer o modelo e os atributos que a sustentam;
- b) pode haver líderes altamente preocupados com a imagem e outros que se misturam às equipes;
- c) a liderança é exercida por competência técnica e pode estar desconectada das diretrizes empresariais, tendo dificuldade de mobilizar o grupo para o atendimento dos desafios;
- d) as lideranças não delegam tarefas, tendem a ser perfeccionistas e centralizadoras, podendo não ser treinadores e educadores do grupo;
- e) há agilidade, prontidão e rapidez na entrega das tarefas demandadas com adequado grau de praticidade, mas alguns prazos podem ser comprometidos e não cumpridos.

4.2.4 Considerações Gerais

O grupo de gerentes avaliado pode ser considerado como atuante, alinhado às diretrizes da organização, com referências próprias no segmento em que atua.

Para que se possa ampliar ou redirecionar o potencial de cada um é importante trabalhar individualmente as competências que precisam ser desenvolvidas.

4.2.4.1 Aspectos Positivos Observados

- a) o grupo busca viabilizar objetivos, metas e oportunidades, bem como atender as demandas;
- b) trocam informações com objetividade, procurando direcionar o foco no resultado;
- c) atuam com autonomia na condução dos processos, contando com apoio da figura de autoridade;
- d) têm relacionamentos informais, gerando alto grau de comprometimento;
- e) alta disposição e energia para diferentes tipos de trabalho (movimentação/concentração).

4.2.4.2 Principais Necessidades

Gestão de processos

- a) de uma forma geral, mantém os processos centralizados, direcionando tempo e energia para assuntos operacionais e que demandam sua intervenção direta;
- b) têm dificuldade de avaliar, fazendo uso de indicadores de resultados, os desdobramentos dos processos e o desempenho das pessoas, causando perda de energia no acompanhamento do dia a dia e na execução direta dos trabalhos;
- c) baixa flexibilidade/criatividade e tomada de decisão, o que compromete a implementação de mudanças, dada a dificuldade de assumir riscos e de aceitar e quebrar paradigmas;

- d) criação de uma forma de operar que diferencie a empresa, transformando-a numa prestadora de serviços que se antecipe às necessidades e surpreenda positivamente o cliente por atender suas especificidades

Foco operacional

- a) a atuação estratégica do grupo é prejudicada pela dificuldade em estabelecer mecanismos de controle e delegação de tarefas, embora haja reconhecimento da autoridade constituída, atenção aos processos e grande empenho e dedicação do grupo;
- b) dá atenção a processos que podem ser pouco relevantes e importantes para a transformação da empresa;
- c) dificuldade de reconhecimento das questões realmente cruciais aos processos estratégicos, e mobilização do grupo para esta direção;
- d) pode ocorrer uma gestão personalista na medida que deixam de mobilizar, delegar e avaliar/cobrar por indicadores de resultados o desempenho do grupo. Baixa preocupação dos gestores com o desenvolvimento de equipe;
- e) baixa preocupação com a integração de estilo de vida e saúde, carreira e produtividade e a gestão adequada destes fatores.

4.2.5 Recomendações

Com base nos indicadores do mapeamento e na interpretação dos resultados, sugere-se à CELEPAR ações para adequar o perfil dos seus gestores:

- a) promover o espírito crítico na formulação, uso e validação das métricas organizacionais;

- b) incentivar práticas de avaliação sistemática do seu trabalho, da concorrência e do comportamento dos clientes e implementar as ações corretivas necessárias;
- c) criar práticas de gerenciamento do conhecimento estratégico existente na organização, para monitoramento do mercado e inovações;
- d) incentivar práticas de trabalho em equipe;
- e) incrementar a avaliação de desempenho sustentada no *feedback*, na escuta ativa e na troca de informações;
- f) incrementar a necessidade de gerenciar planos de carreira individual e coletiva.

Com base nos resultados apresentados, parece oportuno sugerir que a companhia discuta uma nova política de desenvolvimento de pessoas. A adoção de um programa institucional de *coaching*, embasado em mapeamento de competências conforme discutido neste trabalho, poderia trazer vantagens significativas para o desenvolvimento dos cargos estratégicos da organização.

Com enfoque no indivíduo, mas alinhado à instituição, o processo sistemático de *coaching* gera incremento no estilo de liderança e impacta positivamente na cultura e no desempenho empresarial, contribuindo para sua missão e objetivos.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A instrumentação gerencial nas organizações públicas ou privadas transcende o trivial repasse de informações, a abordagem tradicional de habilidades, buscando aproveitar o conhecimento em tempo real, preparando para a tarefa de lidar com a complexidade do ser humano, perante um mercado exigente. Estar devidamente municiado do aprendizado de competências de ponta, do conhecimento do comportamento do grupo, do perfil de talentos, da gestão de inteligências a serviço das competências das organizações, é que torna a ação gerencial um processo de aprimoramento contínuo das pessoas e dos processos.

São conhecidos inúmeros casos de organizações pioneiras, cujos líderes decidiram mudar o cenário tradicional, indicando que é possível criar ambientes de trabalho positivos, com amplas chances de crescimento para todos. Muitos consideram que tiveram a sorte de encontrar *coaches* naturais ao longo da carreira, que os incentivaram a refinar o aprendizado, oferecendo apoio em momentos cruciais de decisão.

A maioria das corporações ainda não despertou para o óbvio: se houver um clima e um contexto apoiador de transformações, ela crescerá ainda mais. Romper vínculos antigos é necessário para dar espaço a novas propostas de desenvolvimento profissional.

O que o processo de *coaching* propõe como ferramenta de desenvolvimento do potencial humano nas políticas e práticas de administração de pessoas, é criar condições para que todos, independentemente de nível hierárquico, possam atuar na plenitude de seu potencial sem prejuízo da qualidade de vida.

A dimensão da liderança, principalmente a educadora, é na maioria das vezes um discurso usual do gestor. A palavra competência, talento, potencial, capital intelectual é parte apenas do discurso gerencial, raramente encontrado na ação.

O que se encontra nas organizações públicas, cada vez mais, é um clima de apatia e omissão, construído pela falta de gestores atuando verdadeiramente como facilitadores, educadores, direcionadores e desafiadores do potencial humano. Como resultado, os colaboradores apresentam-se cada vez mais alienados da perspectiva de criatividade, compromisso e crescimento que seu cotidiano poderia propiciar.

Assim é possível perceber uma grande ambigüidade – as organizações para sobreviver precisam criar, inovar e agir estrategicamente atendendo as demandas dos cidadãos, mas os colaboradores dessas organizações continuam sendo gerenciados como meros executores.

Surge assim a proposta de tornar efetiva a mudança gerencial, abrindo espaço para uma cultura de liderança educadora através do *coaching*. O que motiva essa proposta para o setor público é que os gestores efetivamente se tornem líderes, melhorando a performance, aumentando a produtividade e otimizando recursos. Dessa forma, estaremos preparando as organizações públicas para o crescimento futuro.

Existe algo fundamental em relação ao *coaching* que lhe permite enquadrar-se em organizações de todos os tipos. É um processo estratégico que agrega valor tanto às pessoas que estão sendo aconselhadas quanto ao resultado financeiro da organização. O *coaching* equipa os líderes com ferramentas e talentos, para que possam gerenciar hoje e ser bem sucedidos amanhã. O processo traz ainda mais um benefício, que é a atração e retenção de talentos na administração pública.

A recomendação final deste trabalho é a adoção de uma política governamental incluindo a criação de processos de *coaching* adaptados às diferentes organizações públicas, pensando em termos de um programa contínuo para o desenvolvimento de líderes, com os conseqüentes benefícios para toda a sociedade brasileira.

REFERÊNCIAS

ALBA. **Mapeamento de competências Web Veca**. Disponível em: <http://www.albaconsultoria.com.br/veca/capa_veca.htm>. Acesso em: 15 maio 2007.

ARAUJO, Ane. **Coaching: um compromisso com resultados e realização**. Disponível em: <http://www.marcondes.net/site/detalhe_artigos.asp?id=60> Acesso em: 10 abr. 2007.

BELASCO, James A. Apresentação In: GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence; FREAS, Alyssa. **Coaching o exercício da liderança**. 6.ed. Rio de Janeiro : Elsevier, DBM, 2003. p. 13-15.

CELEPAR. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.celepar.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=3>>. Acesso em: 01 mar. 2007.

CELESTINO, Silvio. **O Executivo e o Coaching em Marketing Pessoal**. Disponível em: <<http://www.icfbrasil-sp.org/icfsp/>>. Acesso em: 15 maio 2007.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competência**. Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo : Gente, 2001.

GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence ; FREAS, Alyssa. **Coaching o exercício da liderança**. 6.ed. Rio de Janeiro : Elsevier, DBM, 2003. p. 59-65.

HARDI, C. **Power and Politics in Organizations**. Hanover : NH Dartmouth College Press, 1995.

ECI. **What is coaching about?** Disponível em: <http://www.europeancoachinginstitute.org/what_is_coaching/>. Acesso em: 16 jan. 2007.

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa: A gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo : MAKRON Books, 1999. p.15-17.

OCDE. **Liderança e setor público no século 21: governança**. Brasília : Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2002. 172 p. (Coleção Gestão Pública).

STÉFANO, Rhandy di. **O líder-coach: líderes criando líderes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. 176p.

THACH, Liz; HEINSELMAN, Tom. Melhoria contínua em vez de treinamento. In: GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence; FREAS, Alyssa. **Coaching o exercício da liderança**. 6.ed. Rio de Janeiro : Elsevier DBM, 2003. p. 255-279.

UILRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. 5.ed. São Paulo : Editora futura, 1998. p.15-38.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo : Atlas, 2005.

ANEXOS

ANEXO 1 – Competências corporativas da CELEPAR	42
ANEXO 2 – Mapas comparativos dos perfis individuais x Matriz de competências corporativas	47

ANEXO 1 – PERFIL DE COMPETÊNCIAS - CELEPAR

ANEXO 1 - PERFIL DE COMPETÊNCIAS - CELEPAR

1- VISÃO SISTÊMICA

- Compreende a importância das ligações entre as partes que compõe o todo. Aplica o entendimento que possui sobre a organização, as funções desta, e a necessária inter-relação entre seus diversos componentes.

Competência	Peso considerado %
Planejamento	17
Controle	17
Intensidade Operacional	16
Relação com Autoridade	16
Flexibilidade/Criatividade	17
Atenção /Priorização	17

2 - CAPACIDADE DE NEGOCIAÇÃO E ARTICULAÇÃO

- Capacidade de mobilizar pessoas, negociar suas posições com independência, gerando alternativas e influenciando os clientes com as suas propostas;
- Conhecer a interdependência de sua área com as demais e negociar suas posições entendendo o impacto de sua postura e das mesmas no negócio;
- Comunicar e vender idéias, entendendo e falando a linguagem dos clientes internos e externos.
- Saber dar foco às questões e demonstrar as vantagens das propostas que faz, posicionando-se com maturidade, mesmo em situações de pressão.

Competência	Peso considerado %
Liderança	17
Comunicação	17
Relação com Autoridade	16
Delegação	16
Administração de Conflitos	17
Controle Emocional	17

3 - COMPROMETIMENTO COM RESULTADOS

- Conhecer demandas e necessidades do negócio;
- Responder pessoalmente pela definição de critérios e normas de atuação que permitam confiabilidade na gestão;
- Gerar informações, explicitar seus pontos de vista e esclarecer conteúdos dos distintos assuntos sob sua responsabilidade;
- Vender suas propostas com clareza, transparência e confiança;
- Atuar orientado a preservação do negócio, analisando impactos das decisões.

Competência	Peso considerado %
Comunicação	17
Intensidade Operacional	17
Atenção/Priorização	17
Admin.Conflitos	16
Controle Emocional	16
Realização	17

4 - LIDERANÇA

- Capacidade de mobilizar, coordenar e integrar pessoas, influenciando-as em suas idéias e estratégias em benefício da empresa.
- Mensurar o nível de autoridade e poder com que exerce o papel de Líder, levando as pessoas a cumprirem objetivos.
- Ser capaz de inspirar e motivar as pessoas para a busca dos objetivos.

Competência	Peso considerado %
Controle	17
Liderança	17
Comunicação	17
Relação c/ autoridade	16
Delegação	16
Afetividade	17

5 - ORGANIZAÇÃO

- Demonstra senso de administração dos componentes da sua operação, seu ambiente e rotina de trabalho, seu espaço, informações, agenda e a relação com o ambiente coletivo.
- Administra bem o tempo, planeja, prioriza seus compromissos e tem clara noção de prazo final.

Competência	Peso considerado %
Organização	17
Controle	16
Tempo de execução	17
Intensidade Operacional	17
Atenção/Priorização	17
Mobilidade Física	16

6 – RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

- Capacidade de lidar e superar problemas e obstáculos;
- Adotar atitudes positivas frente aos novos direcionamentos do negócio da empresa, participando ativamente das iniciativas de transformação adotadas pela organização.

Competência	Peso considerado %
Liderança	17
Comunicação	16
Administração de Conflitos	17
Controle Emocional	17
Auto Imagem	16
Sociabilidade	17

7 - TOMADA DE DECISÃO

- Analisar problemas e oportunidades, definindo as alternativas mais apropriadas à otimização do resultado para a Empresa;
- Assumir a responsabilidade pelas decisões relativas a sua área de atuação, apresentando atitudes com prontidão, segurança, assertividade de forma a atender as necessidades e demandas.

Competência	Peso considerado %
Decisão	17
Relação com Autoridade	17
Atenção /Priorização	17
Delegação	17
Realização	16
Auto Imagem	16

8 - TRABALHO EM EQUIPE

- Capacidade para alcançar resultados sinérgicos ao trabalhar com outros profissionais, valorizando o trabalho em equipe e a diversidade, na direção de objetivos comuns;
- Priorizar em suas ações o interesse e sucesso da equipe e da organização como um todo, evitando a busca de vantagens individuais.
- Saber lidar com divergência e conflitos e manter a objetividade.

Competência	Peso considerado %
Organização	16
Comunicação	17
Tempo de execução	16
Administração de Conflitos	17
Controle Emocional	17
Afetividade	17

**ANEXO 2 – MAPAS COMPARATIVOS DOS PERFIS INDIVIDUAIS X MATRIZ DE
COMPETÊNCIAS CORPORATIVAS**



Matriz de Competências Corporativas



Mapa Comparativo do Perfil Individual x Matriz de Competências Corporativas

Dados Principais

Matriz de Competências Corporativas

Matriz Celepar

Nome Gerente A

Data da Aplicação

27/03/2007

Competência Corporativa				Peso	Compatibilidade		
Celepar - VISÃO SISTÊMICA				13.0 %	8.0%		
♦Compreende a importância das ligações entre as partes que compõe o todo. Aplica o entendimento que possui sobre a organização, as funções desta, e a necessária inter-relação entre seus diversos componentes.							
Competência	Índice desejado	Peso	Índice do Perfil Individual	Status	Compatibilidade		
Planejamento	5	17.0%	4	A DESENVOLVER	3.4%	13.6%	0.0%
Controle	6	17.0%	4	A DESENVOLVER	6.8%	10.2%	0.0%
Intensidade Operacional	4	16.0%	6	EXCESSO	0.0%	12.8%	3.2%
Relação com Autoridade	6	16.0%	7	EXCESSO	0.0%	14.4%	1.6%
Flexibilidade / Criatividade	9	17.0%	5	A DESENVOLVER	13.6%	3.4%	0.0%
Atenção / Priorização	5	17.0%	2	A DESENVOLVER	10.2%	6.8%	0.0%
				Total:	34.0%	61.2%	4.8%

Competência Corporativa				Peso	Compatibilidade e		
Celepar - CAPACIDADE DE NEGOCIAÇÃO E ARTICULAÇÃO				13.0%	8.7%		
<ul style="list-style-type: none">•Capacidade de mobilizar pessoas, negociar suas posições com independência, gerando alternativas e influenciando os clientes com as suas propostas;•Conhecer a interdependência de sua área com as demais e negociar suas posições entendendo o impacto de sua postura e das mesmas no negócio;•Comunicar e vender idéias, entendendo e falando a linguagem dos clientes internos e externos.•Saber dar foco às questões e demonstrar as vantagens das propostas que faz, posicionando-se com maturidade, mesmo em situações de pressão.							
Competência	Índice desejado	Peso	Índice do Perfil Individual	Status	Compatibilidade		
Liderança	7	17.0%	6	A DESENVOLVER	3.4%	13.6%	0.0%
Comunicação	5	17.0%	6	EXCESSO	0.0%	15.3%	1.7%
Relação com Autoridade	4	16.0%	7	EXCESSO	0.0%	11.2%	4.8%
Delegação	9	16.0%	5	A DESENVOLVER	12.8%	3.2%	0.0%
Administração de Conflitos	6	17.0%	4	A DESENVOLVER	6.8%	10.2%	0.0%
Controle Emocional	5	17.0%	4	A DESENVOLVER	3.4%	13.6%	0.0%
Total:					26.4%	67.1%	6.5%

Competência Corporativa				Peso		Compatibilidade	
Celepar - COMPROMETIMENTO COM RESULTADOS				13.0 %		10.2%	
<ul style="list-style-type: none">•Conhecer demandas e necessidades do negócio;•Responder pessoalmente pela definição de critérios e normas de atuação que permitam confiabilidade na gestão;•Gerar informações, explicitar seus pontos de vista e esclarecer conteúdos dos distintos assuntos sob sua responsabilidade;•Vender suas propostas com clareza, transparência e confiança;•Atuar orientado a preservação do negócio, analisando impactos das decisões.							
Competência	Índice desejado	Peso	Índice do Perfil Individual	Status	Compatibilidade		
Comunicação	5	17.0%	6	EXCESSO	0.0%	15.3%	1.7%
Intensidade Operacional	4	17.0%	6	EXCESSO	0.0%	13.6%	3.4%
Atenção / Priorização	5	17.0%	2	A DESENVOLVER	10.2%	6.8%	0.0%
Administração de Conflitos	5	16.0%	4	A DESENVOLVER	3.2%	12.8%	0.0%
Controle Emocional	5	16.0%	4	A DESENVOLVER	3.2%	12.8%	0.0%
Realização	6	17.0%	6	PLENO	0.0%	17.0%	0.0%
Total:					16.6%	78.3%	5.1%

Competência Corporativa				Peso		Compatibilidade	
Celepar - LIDERANÇA				13.0%		9.4%	
<ul style="list-style-type: none">•Capacidade de mobilizar, coordenar e integrar pessoas, influenciando-as em suas idéias e estratégias em benefício da empresa.•Mensurar o nível de autoridade e poder com que exerce o papel de Líder, levando as pessoas a cumprirem objetivos.•Ser capaz de inspirar e motivar as pessoas para a busca dos objetivos.							
Competência	Índice desejado	Peso	Índice do Perfil Individual	Status	Compatibilidade		
Controle	6	17.0%	4	A DESENVOLVER	6.8%	10.2%	0.0%
Liderança	6	17.0%	6	PLENO	0.0%	17.0%	0.0%
Comunicação	6	17.0%	6	PLENO	0.0%	17.0%	0.0%
Relação com Autoridade	5	16.0%	7	EXCESSO	0.0%	12.8%	3.2%
Delegação	9	16.0%	5	A DESENVOLVER	12.8%	3.2%	0.0%
Afetividade	5	17.0%	8	EXCESSO	0.0%	11.9%	5.1%
Total:					19.6%	72.1%	8.3%

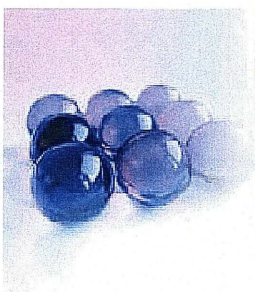
Competência Corporativa				Peso		Compatibilidade	
Celepar - ORGANIZAÇÃO				12.0%		7.4%	
<ul style="list-style-type: none">•Demonstra senso de administração dos componentes da sua operação, seu ambiente e rotina de trabalho, seu espaço, informações, agenda e a relação com o ambiente coletivo.•Administra bem o tempo, planeja, prioriza seus compromissos e tem clara noção de prazo final.							
Competência	Índice desejado	Peso	Índice do Perfil Individual	Status	Compatibilidade		
Organização	5	17.0%	4	A DESENVOLVER	3.4%	13.6%	0.0%
Controle	6	16.0%	4	A DESENVOLVER	6.4%	9.6%	0.0%
Tempo de Execução	6	17.0%	4	A DESENVOLVER	6.8%	10.2%	0.0%
Intensidade Operacional	5	17.0%	6	EXCESSO	0.0%	15.3%	1.7%
Atenção / Priorização	5	17.0%	2	A DESENVOLVER	10.2%	6.8%	0.0%
Mobilidade Física	5	16.0%	2	A DESENVOLVER	9.6%	6.4%	0.0%
Total:					36.4%	61.9%	1.7%

Competência Corporativa				Peso		Compatibilidade	
Celepar - RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS				12.0%		9.8%	
<ul style="list-style-type: none">•Capacidade de lidar e superar problemas e obstáculos;•Adotar atitudes positivas frente aos novos direcionamentos do negócio da empresa, participando ativamente das iniciativas de transformação adotadas pela organização.							
Competência	Índice desejado	Peso	Índice do Perfil Individual	Status	Compatibilidade		
Liderança	6	17.0%	6	PLENO	0.0%	17.0%	0.0%
Comunicação	6	16.0%	6	PLENO	0.0%	16.0%	0.0%
Administração de Conflitos	5	17.0%	4	A DESENVOLVER	3.4%	13.6%	0.0%
Controle Emocional	5	17.0%	4	A DESENVOLVER	3.4%	13.6%	0.0%
Auto-Imagem	4	16.0%	7	EXCESSO	0.0%	11.2%	4.8%
Sociabilidade	4	17.0%	8	EXCESSO	0.0%	10.2%	6.8%
Total:					6.8%	81.6%	11.6%

Competência Corporativa				Peso	Compatibilidade		
Celepar - TOMADA DE DECISÃO				12.0%	6.9%		
•Analisar problemas e oportunidades, definindo as alternativas mais apropriadas à otimização do resultado para a Empresa; •Assumir a responsabilidade pelas decisões relativas a sua área de atuação, apresentando atitudes com prontidão , segurança, assertividade de forma a atender as necessidades e demandas.							
Competência	Índice desejado	Peso	Índice do Perfil Individual	Status	Compatibilidade		
Decisão	6	17.0%	3	A DESENVOLVER	10.2%	6.8%	0.0%
Relação com Autoridade	4	17.0%	7	EXCESSO	0.0%	11.9%	5.1%
Atenção / Priorização	5	17.0%	2	A DESENVOLVER	10.2%	6.8%	0.0%
Delegação	9	17.0%	5	A DESENVOLVER	13.6%	3.4%	0.0%
Realização	6	16.0%	6	PLENO	0.0%	16.0%	0.0%
Auto-Imagem	5	16.0%	7	EXCESSO	0.0%	12.8%	3.2%
Total:					34.0%	57.7%	8.3%

Competência Corporativa				Peso		Compatibilidade	
Celepar - TRABALHO EM EQUIPE				12.0%		9.2%	
<ul style="list-style-type: none">•Capacidade para alcançar resultados sinérgicos ao trabalhar com outros profissionais, valorizando o trabalho em equipe e a diversidade, na direção de objetivos comuns;•Priorizar em suas ações o interesse e sucesso da equipe e da organização como um todo, evitando a busca de vantagens individuais.•Saber lidar com divergência e conflitos e manter a objetividade.							
Competência	Índice desejado	Peso	Índice do Perfil Individual	Status	Compatibilidade		
Organização	5	16.0%	4	A DESENVOLVER	3.2%	12.8%	0.0%
Comunicação	5	17.0%	6	EXCESSO	0.0%	15.3%	1.7%
Tempo de Execução	5	16.0%	4	A DESENVOLVER	3.2%	12.8%	0.0%
Administração de Conflitos	5	17.0%	4	A DESENVOLVER	3.4%	13.6%	0.0%
Controle Emocional	5	17.0%	4	A DESENVOLVER	3.4%	13.6%	0.0%
Afetividade	3	17.0%	8	EXCESSO	0.0%	8.5%	8.5%
Total:					13.2%	76.6%	10.2%

Compatibilidade do Perfil Individual x Matriz	69.6%
---	-------



Matriz de Competências Corporativas



Mapa Comparativo do Perfil Individual x Matriz de Competências Corporativas

Dados Principais

Matriz de Competências Corporativas

Matriz Celepar

Nome Gerente B

Data da Aplicação

28/03/2007

Competência Corporativa				Peso		Compatibilidade	
Celepar - VISÃO SISTÊMICA				13.0%		9.0%	
•Compreende a importância das ligações entre as partes que compõe o todo. Aplica o entendimento que possui sobre a organização, as funções desta, e a necessária inter-relação entre seus diversos componentes.							
Competência	Índice desejado	Peso	Índice do Perfil Individual	Status	Compatibilidade		
Planejamento	5	17.0%	5	PLENO	0.0%	17.0%	0.0%
Controle	6	17.0%	5	A DESENVOLVER	3.4%	13.6%	0.0%
Intensidade Operacional	4	16.0%	4	PLENO	0.0%	16.0%	0.0%
Relação com Autoridade	6	16.0%	6	PLENO	0.0%	16.0%	0.0%
Flexibilidade / Criatividade	9	17.0%	3	A DESENVOLVER	20.4%	-3.4%	0.0%
Atenção / Priorização	5	17.0%	3	A DESENVOLVER	6.8%	10.2%	0.0%
Total:					30.6%	69.4%	0.0%

Competência Corporativa				Peso		Compatibilidade	
Celepar - CAPACIDADE DE NEGOCIAÇÃO E ARTICULAÇÃO				13.0%		12.2%	
<ul style="list-style-type: none">•Capacidade de mobilizar pessoas, negociar suas posições com independência, gerando alternativas e influenciando os clientes com as suas propostas;•Conhecer a interdependência de sua área com as demais e negociar suas posições entendendo o impacto de sua postura e das mesmas no negócio;•Comunicar e vender idéias, entendendo e falando a linguagem dos clientes internos e externos.•Saber dar foco às questões e demonstrar as vantagens das propostas que faz, posicionando-se com maturidade, mesmo em situações de pressão.							
Competência	Índice desejado	Peso	Índice do Perfil Individual	Status	Compatibilidade		
Liderança	7	17.0%	7	PLENO	0.0%	17.0%	0.0%
Comunicação	5	17.0%	5	PLENO	0.0%	17.0%	0.0%
Relação com Autoridade	4	16.0%	6	EXCELENTE	0.0%	12.8%	3.2%
Delegação	9	16.0%	8	A DESENVOLVER	3.2%	12.8%	0.0%
Administração de Conflitos	6	17.0%	6	PLENO	0.0%	17.0%	0.0%
Controle Emocional	5	17.0%	5	PLENO	0.0%	17.0%	0.0%
Total:					3.2%	93.6%	3.2%

Competência Corporativa				Peso		Compatibilidade	
Celepar - COMPROMETIMENTO COM RESULTADOS				13.0%		11.0%	
<ul style="list-style-type: none">•Conhecer demandas e necessidades do negócio;•Responder pessoalmente pela definição de critérios e normas de atuação que permitam confiabilidade na gestão;•Gerar informações, explicitar seus pontos de vista e esclarecer conteúdos dos distintos assuntos sob sua responsabilidade;•Vender suas propostas com clareza, transparência e confiança;•Atuar orientado a preservação do negócio, analisando impactos das decisões.							
Competência	Índice desejado	Peso	Índice do Perfil Individual	Status	Compatibilidade		
Comunicação	5	17.0%	5	PLENO	0.0%	17.0%	0.0%
Intensidade Operacional	4	17.0%	4	PLENO	0.0%	17.0%	0.0%
Atenção / Priorização	5	17.0%	3	A DESENVOLVER	6.8%	10.2%	0.0%
Administração de Conflitos	5	16.0%	6	EXCESSO	0.0%	14.4%	1.6%
Controle Emocional	5	16.0%	5	PLENO	0.0%	16.0%	0.0%
Realização	6	17.0%	4	A DESENVOLVER	6.8%	10.2%	0.0%
Total:					13.6%	84.8%	1.6%

Competência Corporativa				Peso		Compatibilidade	
Celepar - LIDERANÇA				13.0%		11.0%	
<ul style="list-style-type: none">•Capacidade de mobilizar, coordenar e integrar pessoas, influenciando-as em suas idéias e estratégias em benefício da empresa.•Mensurar o nível de autoridade e poder com que exerce o papel de Líder, levando as pessoas a cumprirem objetivos.•Ser capaz de inspirar e motivar as pessoas para a busca dos objetivos.							
Competência	Índice desejado	Peso	Índice do Perfil Individual	Status	Compatibilidade		
Controle	6	17.0%	5	A DESENVOLVER	3.4%	13.6%	0.0%
Liderança	6	17.0%	7	EXCESSO	0.0%	15.3%	1.7%
Comunicação	6	17.0%	5	A DESENVOLVER	3.4%	13.6%	0.0%
Relação com Autoridade	5	16.0%	6	EXCESSO	0.0%	14.4%	1.6%
Delegação	9	16.0%	8	A DESENVOLVER	3.2%	12.8%	0.0%
Afetividade	5	17.0%	6	EXCESSO	0.0%	15.3%	1.7%
Total:					10.0%	85.0%	5.0%

Competência Corporativa				Peso		Compatibilidade	
Celepar - ORGANIZAÇÃO				12.0 %		8.4%	
•Demonstra senso de administração dos componentes da sua operação, seu ambiente e rotina de trabalho, seu espaço, informações, agenda e a relação com o ambiente coletivo. •Administra bem o tempo, planeja, prioriza seus compromissos e tem clara noção de prazo final.							
Competência	Índice desejado	Peso	Índice do Perfil Individual	Status	Compatibilidade		
Organização	5	17.0%	4	A DESENVOLVER	3.4%	13.6%	0.0%
Controle	6	16.0%	5	A DESENVOLVER	3.2%	12.8%	0.0%
Tempo de Execução	6	17.0%	3	A DESENVOLVER	10.2%	6.8%	0.0%
Intensidade Operacional	5	17.0%	4	A DESENVOLVER	3.4%	13.6%	0.0%
Atenção / Priorização	5	17.0%	3	A DESENVOLVER	6.8%	10.2%	0.0%
Mobilidade Física	5	16.0%	4	A DESENVOLVER	3.2%	12.8%	0.0%
Total:					30.2%	69.8%	0.0%

Competência Corporativa				Peso		Compatibilidade	
Celepar - RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS				12.0%		10.4%	
<ul style="list-style-type: none">•Capacidade de lidar e superar problemas e obstáculos;•Adotar atitudes positivas frente aos novos direcionamentos do negócio da empresa, participando ativamente das iniciativas de transformação adotadas pela organização.							
Competência	Índice desejado	Peso	Índice do Perfil Individual	Status	Compatibilidade		
Liderança	6	17.0%	7	EXCESSO	0.0%	15.3%	1.7%
Comunicação	6	16.0%	5	A DESENVOLVER	3.2%	12.8%	0.0%
Administração de Conflitos	5	17.0%	6	EXCESSO	0.0%	15.3%	1.7%
Controle Emocional	5	17.0%	5	PLENO	0.0%	17.0%	0.0%
Auto-Imagem	4	16.0%	6	EXCESSO	0.0%	12.8%	3.2%
Sociabilidade	4	17.0%	6	EXCESSO	0.0%	13.6%	3.4%
Total:					3.2%	86.8%	10.0%

Competência Corporativa				Peso		Compatibilidade	
Celepar - TOMADA DE DECISÃO				12.0%		9.4%	
•Analisar problemas e oportunidades, definindo as alternativas mais apropriadas à otimização do resultado para a Empresa; •Assumir a responsabilidade pelas decisões relativas a sua área de atuação, apresentando atitudes com prontidão , segurança, assertividade de forma a atender as necessidades e demandas.							
Competência	Índice desejado	Peso	Índice do Perfil Individual	Status	Compatibilidade		
Decisão	6	17.0%	6	PLENO	0.0%	17.0%	0.0%
Relação com Autoridade	4	17.0%	6	EXCESSO	0.0%	13.6%	3.4%
Atenção / Priorização	5	17.0%	3	A DESENVOLVER	6.8%	10.2%	0.0%
Delegação	9	17.0%	8	A DESENVOLVER	3.4%	13.6%	0.0%
Realização	6	16.0%	4	A DESENVOLVER	6.4%	9.6%	0.0%
Auto-Imagem	5	16.0%	6	EXCESSO	0.0%	14.4%	1.6%
Total:					16.6%	78.4%	5.0%

Competência Corporativa			Peso		Compatibilidade		
Celepar - TRABALHO EM EQUIPE			12.0%		10.0%		
<ul style="list-style-type: none">•Capacidade para alcançar resultados sinérgicos ao trabalhar com outros profissionais, valorizando o trabalho em equipe e a diversidade, na direção de objetivos comuns;•Priorizar em suas ações o interesse e sucesso da equipe e da organização como um todo, evitando a busca de vantagens individuais.•Saber lidar com divergência e conflitos e manter a objetividade.							
Competência	Índice desejado	Peso	Índice do Perfil Individual	Status	Compatibilidade		
Organização	5	16.0%	4	A DESENVOLVER	3.2%	12.8%	0.0%
Comunicação	5	17.0%	5	PLENO	0.0%	17.0%	0.0%
Tempo de Execução	5	16.0%	3	A DESENVOLVER	6.4%	9.6%	0.0%
Administração de Conflitos	5	17.0%	6	EXCESSO	0.0%	15.3%	1.7%
Controle Emocional	5	17.0%	5	PLENO	0.0%	17.0%	0.0%
Afetividade	3	17.0%	6	EXCESSO	0.0%	11.9%	5.1%
Total:					9.6%	83.6%	6.8%

Compatibilidade do Perfil Individual x Matriz	81.5%
---	-------



Matriz de Competências Corporativas



Mapa Comparativo do Perfil Individual x Matriz de Competências Corporativas

Dados Principais

Matriz de Competências Corporativas

Matriz Celepar

Nome Gerente C

Data da Aplicação

27/03/2007

Competência Corporativa				Peso		Compatibilidade	
Celepar - VISÃO SISTÊMICA				13.0%		7.6%	
•Compreende a importância das ligações entre as partes que compõe o todo. Aplica o entendimento que possui sobre a organização, as funções desta, e a necessária inter-relação entre seus diversos componentes.							
Competência	Índice desejado	Peso	Índice do Perfil Individual	Status	Compatibilidade		
Planejamento	5	17.0%	8	EXCELENTE	0.0%	11.9%	5.1%
Controle	6	17.0%	4	A DESENVOLVER	6.8%	10.2%	0.0%
Intensidade Operacional	4	16.0%	3	A DESENVOLVER	3.2%	12.8%	0.0%
Relação com Autoridade	6	16.0%	3	A DESENVOLVER	9.6%	6.4%	0.0%
Flexibilidade / Criatividade	9	17.0%	5	A DESENVOLVER	13.6%	3.4%	0.0%
Atenção / Priorização	5	17.0%	7	EXCELENTE	0.0%	13.6%	3.4%
Total:					33.2%	58.3%	8.5%

Competência Corporativa				Peso		Compatibilidade e	
Celepar - CAPACIDADE DE NEGOCIAÇÃO E ARTICULAÇÃO				13.0 %		10.4 %	
<ul style="list-style-type: none">•Capacidade de mobilizar pessoas, negociar suas posições com independência, gerando alternativas e influenciando os clientes com as suas propostas;•Conhecer a interdependência de sua área com as demais e negociar suas posições entendendo o impacto de sua postura e das mesmas no negócio;•Comunicar e vender idéias, entendendo e falando a linguagem dos clientes internos e externos.•Saber dar foco às questões e demonstrar as vantagens das propostas que faz, posicionando-se com maturidade, mesmo em situações de pressão.							
Competência	Índice desejado	Peso	Índice do Perfil Individual	Status	Compatibilidade		
Liderança	7	17.0%	6	A DESENVOLVER	3.4%	13.6%	0.0%
Comunicação	5	17.0%	4	A DESENVOLVER	3.4%	13.6%	0.0%
Relação com Autoridade	4	16.0%	3	A DESENVOLVER	3.2%	12.8%	0.0%
Delegação	9	16.0%	8	A DESENVOLVER	3.2%	12.8%	0.0%
Administração de Conflitos	6	17.0%	5	A DESENVOLVER	3.4%	13.6%	0.0%
Controle Emocional	5	17.0%	7	EXCELENTE	0.0%	13.6%	3.4%
Total:					16.6%	80.0%	3.4%

Competência Corporativa				Peso	Compatibilidade e		
Celepar - COMPROMETIMENTO COM RESULTADOS				13.0%	10.8%		
<ul style="list-style-type: none">•Conhecer demandas e necessidades do negócio;•Responder pessoalmente pela definição de critérios e normas de atuação que permitam confiabilidade na gestão;•Gerar informações, explicitar seus pontos de vista e esclarecer conteúdos dos distintos assuntos sob sua responsabilidade;•Vender suas propostas com clareza, transparência e confiança;•Atuar orientado a preservação do negócio, analisando impactos das decisões.							
Competência	Índice desejado	Peso	Índice do Perfil Individual	Status	Compatibilidade		
Comunicação	5	17.0%	4	A DESENVOLVER	3.4%	13.6%	0.0%
Intensidade Operacional	4	17.0%	3	A DESENVOLVER	3.4%	13.6%	0.0%
Atenção / Priorização	5	17.0%	7	EXCESSO	0.0%	13.6%	3.4%
Administração de Conflitos	5	16.0%	5	PLENO	0.0%	16.0%	0.0%
Controle Emocional	5	16.0%	7	EXCESSO	0.0%	12.8%	3.2%
Realização	6	17.0%	5	A DESENVOLVER	3.4%	13.6%	0.0%
Total:					10.2%	83.2%	6.6%

Competência Corporativa				Peso	Compatibilidade e		
Celepar - LIDERANÇA				13.0%	9.1%		
•Capacidade de mobilizar, coordenar e integrar pessoas, influenciando-as em suas idéias e estratégias em benefício da empresa. •Mensurar o nível de autoridade e poder com que exerce o papel de Líder, levando as pessoas a cumprirem objetivos. •Ser capaz de inspirar e motivar as pessoas para a busca dos objetivos.							
Competência	Índice desejado	Peso	Índice do Perfil Individual	Status	Compatibilidade		
Controle	6	17.0%	4	A DESENVOLVER	6.8%	10.2%	0.0%
Liderança	6	17.0%	6	PLENO	0.0%	17.0%	0.0%
Comunicação	6	17.0%	4	A DESENVOLVER	6.8%	10.2%	0.0%
Relação com Autoridade	5	16.0%	3	A DESENVOLVER	6.4%	9.6%	0.0%
Delegação	9	16.0%	8	A DESENVOLVER	3.2%	12.8%	0.0%
Afetividade	5	17.0%	3	A DESENVOLVER	6.8%	10.2%	0.0%
Total:					30.0%	70.0%	0.0%

Competência Corporativa				Peso	Compatibilidade		
Celepar - ORGANIZAÇÃO				12.0 %	8.4%		
♦Demonstra senso de administração dos componentes da sua operação, seu ambiente e rotina de trabalho, seu espaço, informações, agenda e a relação com o ambiente coletivo. ♦Administra bem o tempo, planeja, prioriza seus compromissos e tem clara noção de prazo final.							
Competência	Índice desejado	Peso	Índice do Perfil Individual	Status	Compatibilidade		
Organização	5	17.0%	4	A DESENVOLVER	3.4%	13.6%	0.0%
Controle	6	16.0%	4	A DESENVOLVER	6.4%	9.6%	0.0%
Tempo de Execução	6	17.0%	3	A DESENVOLVER	10.2%	6.8%	0.0%
Intensidade Operacional	5	17.0%	3	A DESENVOLVER	6.8%	10.2%	0.0%
Atenção / Priorização	5	17.0%	7	EXCESSO	0.0%	13.6%	3.4%
Mobilidade Física	5	16.0%	5	PLENO	0.0%	16.0%	0.0%
Total:					26.8%	69.8%	3.4%

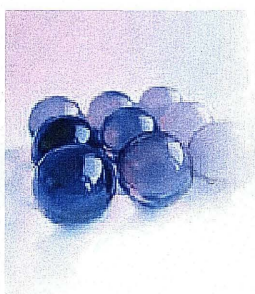
Competência Corporativa				Peso	Compatibilidade		
Celepar - RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS				12.0%	10.2%		
<ul style="list-style-type: none">•Capacidade de lidar e superar problemas e obstáculos;•Adotar atitudes positivas frente aos novos direcionamentos do negócio da empresa, participando ativamente das iniciativas de transformação adotadas pela organização.							
Competência	Índice desejado	Peso	Índice do Perfil Individual	Status	Compatibilidade		
Liderança	6	17.0%	6	PLENO	0.0%	17.0%	0.0%
Comunicação	6	16.0%	4	A DESENVOLVER	6.4%	9.6%	0.0%
Administração de Conflitos	5	17.0%	5	PLENO	0.0%	17.0%	0.0%
Controle Emocional	5	17.0%	7	EXCESSO	0.0%	13.6%	3.4%
Auto-Imagem	4	16.0%	3	A DESENVOLVER	3.2%	12.8%	0.0%
Sociabilidade	4	17.0%	5	EXCESSO	0.0%	15.3%	1.7%
Total:					9.6%	85.3%	5.1%

Competência Corporativa				Peso	Compatibilidade		
Celepar - TOMADA DE DECISÃO				12.0 %	8.8%		
•Analisar problemas e oportunidades, definindo as alternativas mais apropriadas à otimização do resultado para a Empresa; •Assumir a responsabilidade pelas decisões relativas a sua área de atuação, apresentando atitudes com prontidão , segurança, assertividade de forma a atender as necessidades e demandas.							
Competência	Índice desejado	Peso	Índice do Perfil Individual	Status	Compatibilidade		
Decisão	6	17.0%	4	A DESENVOLVER	6.8%	10.2%	0.0%
Relação com Autoridade	4	17.0%	3	A DESENVOLVER	3.4%	13.6%	0.0%
Atenção / Priorização	5	17.0%	7	EXCESSO	0.0%	13.6%	3.4%
Delegação	9	17.0%	8	A DESENVOLVER	3.4%	13.6%	0.0%
Realização	6	16.0%	5	A DESENVOLVER	3.2%	12.8%	0.0%
Auto-Imagem	5	16.0%	3	A DESENVOLVER	6.4%	9.6%	0.0%
Total:					23.2%	73.4%	3.4%

Competência Corporativa				Peso	Compatibilidade		
Celepar - TRABALHO EM EQUIPE				12.0%	10.0%		
<ul style="list-style-type: none">•Capacidade para alcançar resultados sinérgicos ao trabalhar com outros profissionais, valorizando o trabalho em equipe e a diversidade, na direção de objetivos comuns;•Priorizar em suas ações o interesse e sucesso da equipe e da organização como um todo, evitando a busca de vantagens individuais.•Saber lidar com divergência e conflitos e manter a objetividade.							
Competência	Índice desejado	Peso	Índice do Perfil Individual	Status	Compatibilidade		
Organização	5	16.0%	4	A DESENVOLVER	3.2%	12.8%	0.0%
Comunicação	5	17.0%	4	A DESENVOLVER	3.4%	13.6%	0.0%
Tempo de Execução	5	16.0%	3	A DESENVOLVER	6.4%	9.6%	0.0%
Administração de Conflitos	5	17.0%	5	PLENO	0.0%	17.0%	0.0%
Controle Emocional	5	17.0%	7	EXCESSO	0.0%	13.6%	3.4%
Afetividade	3	17.0%	3	PLENO	0.0%	17.0%	0.0%
Total:					13.0%	83.6%	3.4%

Compatibilidade do Perfil Individual x Matriz

75.3%



Matriz de Competências Corporativas



Mapa Comparativo do Perfil Individual x Matriz de Competências Corporativas

Dados Principais

Matriz de Competências Corporativas

Matriz Celepar

Nome Gerente D

Data da Aplicação

27/03/2007

Competência Corporativa				Peso		Compatibilidade	
Celepar - VISÃO SISTÊMICA				13.0%		7.3%	
•Compreende a importância das ligações entre as partes que compõe o todo. Aplica o entendimento que possui sobre a organização, as funções desta, e a necessária inter-relação entre seus diversos componentes.							
Competência	Índice desejado	Peso	Índice do Perfil Individual	Status	Compatibilidade		
Planejamento	5	17.0%	6	EXCELSO	0.0%	15.3%	1.7%
Controle	6	17.0%	5	A DESENVOLVER	3.4%	13.6%	0.0%
Intensidade Operacional	4	16.0%	7	EXCELSO	0.0%	11.2%	4.8%
Relação com Autoridade	6	16.0%	4	A DESENVOLVER	6.4%	9.6%	0.0%
Flexibilidade / Criatividade	9	17.0%	3	A DESENVOLVER	20.4%	-3.4%	0.0%
Atenção / Priorização	5	17.0%	3	A DESENVOLVER	6.8%	10.2%	0.0%
Total:					37.0%	56.5%	6.5%

Competência Corporativa				Peso		Compatibilidade	
Celepar - CAPACIDADE DE NEGOCIAÇÃO E ARTICULAÇÃO				13.0%		9.1%	
<ul style="list-style-type: none">•Capacidade de mobilizar pessoas, negociar suas posições com independência, gerando alternativas e influenciando os clientes com as suas propostas;•Conhecer a interdependência de sua área com as demais e negociar suas posições entendendo o impacto de sua postura e das mesmas no negócio;•Comunicar e vender idéias, entendendo e falando a linguagem dos clientes internos e externos.•Saber dar foco às questões e demonstrar as vantagens das propostas que faz, posicionando-se com maturidade, mesmo em situações de pressão.							
Competência	Índice desejado	Peso	Índice do Perfil Individual	Status	Compatibilidade		
Liderança	7	17.0%	7	PLENO	0.0%	17.0%	0.0%
Comunicação	5	17.0%	5	PLENO	0.0%	17.0%	0.0%
Relação com Autoridade	4	16.0%	4	PLENO	0.0%	16.0%	0.0%
Delegação	9	16.0%	5	A DESENVOLVER	12.8%	3.2%	0.0%
Administração de Conflitos	6	17.0%	3	A DESENVOLVER	10.2%	6.8%	0.0%
Controle Emocional	5	17.0%	3	A DESENVOLVER	6.8%	10.2%	0.0%
Total:					29.8%	70.2%	0.0%

Competência Corporativa				Peso		Compatibilidade	
Celepar - COMPROMETIMENTO COM RESULTADOS				13.0%		9.6%	
<ul style="list-style-type: none">• Conhecer demandas e necessidades do negócio;• Responder pessoalmente pela definição de critérios e normas de atuação que permitam confiabilidade na gestão;• Gerar informações, explicitar seus pontos de vista e esclarecer conteúdos dos distintos assuntos sob sua responsabilidade;• Vender suas propostas com clareza, transparência e confiança;• Atuar orientado a preservação do negócio, analisando impactos das decisões.							
Competência	Índice desejado	Peso	Índice do Perfil Individual	Status	Compatibilidade		
Comunicação	5	17.0%	5	PLENO	0.0%	17.0%	0.0%
Intensidade Operacional	4	17.0%	7	EXCESSO	0.0%	11.9%	5.1%
Atenção / Priorização	5	17.0%	3	A DESENVOLVER	6.8%	10.2%	0.0%
Administração de Conflitos	5	16.0%	3	A DESENVOLVER	6.4%	9.6%	0.0%
Controle Emocional	5	16.0%	3	A DESENVOLVER	6.4%	9.6%	0.0%
Realização	6	17.0%	7	EXCESSO	0.0%	15.3%	1.7%
Total:					19.6%	73.6%	6.8%

Competência Corporativa				Peso		Compatibilidade	
Celepar - LIDERANÇA				13.0%		9.2%	
<ul style="list-style-type: none">•Capacidade de mobilizar, coordenar e integrar pessoas, influenciando-as em suas idéias e estratégias em benefício da empresa.•Mensurar o nível de autoridade e poder com que exerce o papel de Líder, levando as pessoas a cumprirem objetivos.•Ser capaz de inspirar e motivar as pessoas para a busca dos objetivos.							
Competência	Índice desejado	Peso	Índice do Perfil Individual	Status	Compatibilidade		
Controle	6	17.0%	5	A DESENVOLVER	3.4%	13.6%	0.0%
Liderança	6	17.0%	7	EXCESSO	0.0%	15.3%	1.7%
Comunicação	6	17.0%	5	A DESENVOLVER	3.4%	13.6%	0.0%
Relação com Autoridade	5	16.0%	4	A DESENVOLVER	3.2%	12.8%	0.0%
Delegação	9	16.0%	5	A DESENVOLVER	12.8%	3.2%	0.0%
Afetividade	5	17.0%	8	EXCESSO	0.0%	11.9%	5.1%
Total:					22.8%	70.4%	6.8%

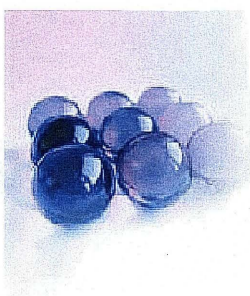
Competência Corporativa				Peso		Compatibilidade	
Celepar - ORGANIZAÇÃO				12.0%		8.8%	
•Demonstra senso de administração dos componentes da sua operação, seu ambiente e rotina de trabalho, seu espaço, informações, agenda e a relação com o ambiente coletivo. •Administra bem o tempo, planeja, prioriza seus compromissos e tem clara noção de prazo final.							
Competência	Índice desejado	Peso	Índice do Perfil Individual	Status	Compatibilidade		
Organização	5	17.0%	5	PLENO	0.0%	17.0%	0.0%
Controle	6	16.0%	5	A DESENVOLVER	3.2%	12.8%	0.0%
Tempo de Execução	6	17.0%	3	A DESENVOLVER	10.2%	6.8%	0.0%
Intensidade Operacional	5	17.0%	7	EXCESSO	0.0%	13.6%	3.4%
Atenção / Priorização	5	17.0%	3	A DESENVOLVER	6.8%	10.2%	0.0%
Mobilidade Física	5	16.0%	7	EXCESSO	0.0%	12.8%	3.2%
Total:					20.2%	73.2%	6.6%

Competência Corporativa				Peso		Compatibilidade	
Celepar - RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS				12.0%		9.4%	
<ul style="list-style-type: none">•Capacidade de lidar e superar problemas e obstáculos;•Adotar atitudes positivas frente aos novos direcionamentos do negócio da empresa, participando ativamente das iniciativas de transformação adotadas pela organização.							
Competência	Índice desejado	Peso	Índice do Perfil Individual	Status	Compatibilidade		
Liderança	6	17.0%	7	EXCESSO	0.0%	15.3%	1.7%
Comunicação	6	16.0%	5	A DESENVOLVER	3.2%	12.8%	0.0%
Administração de Conflitos	5	17.0%	3	A DESENVOLVER	6.8%	10.2%	0.0%
Controle Emocional	5	17.0%	3	A DESENVOLVER	6.8%	10.2%	0.0%
Auto-Imagem	4	16.0%	4	PLENO	0.0%	16.0%	0.0%
Sociabilidade	4	17.0%	6	EXCESSO	0.0%	13.6%	3.4%
				Total:	16.8%	78.1%	5.1%

Competência Corporativa				Peso	Compatibilidade		
Celepar - TOMADA DE DECISÃO				12.0%	7.3%		
•Analisar problemas e oportunidades, definindo as alternativas mais apropriadas à otimização do resultado para a Empresa; •Assumir a responsabilidade pelas decisões relativas a sua área de atuação, apresentando atitudes com prontidão , segurança, assertividade de forma a atender as necessidades e demandas.							
Competência	Índice desejado	Peso	Índice do Perfil Individual	Status	Compatibilidade		
Decisão	6	17.0%	2	A DESENVOLVER	13.6%	3.4%	0.0%
Relação com Autoridade	4	17.0%	4	PLENO	0.0%	17.0%	0.0%
Atenção / Priorização	5	17.0%	3	A DESENVOLVER	6.8%	10.2%	0.0%
Delegação	9	17.0%	5	A DESENVOLVER	13.6%	3.4%	0.0%
Realização	6	16.0%	7	EXCESSO	0.0%	14.4%	1.6%
Auto-Imagem	5	16.0%	4	A DESENVOLVER	3.2%	12.8%	0.0%
Total:					37.2%	61.2%	1.6%

Competência Corporativa				Peso		Compatibilidade	
Celepar - TRABALHO EM EQUIPE				12.0%		8.6%	
<ul style="list-style-type: none">•Capacidade para alcançar resultados sinérgicos ao trabalhar com outros profissionais, valorizando o trabalho em equipe e a diversidade, na direção de objetivos comuns;•Priorizar em suas ações o interesse e sucesso da equipe e da organização como um todo, evitando a busca de vantagens individuais.•Saber lidar com divergência e conflitos e manter a objetividade.							
Competência	Índice desejado	Peso	Índice do Perfil Individual	Status	Compatibilidade		
Organização	5	16.0%	5	PLENO	0.0%	16.0%	0.0%
Comunicação	5	17.0%	5	PLENO	0.0%	17.0%	0.0%
Tempo de Execução	5	16.0%	3	A DESENVOLVER	6.4%	9.6%	0.0%
Administração de Conflitos	5	17.0%	3	A DESENVOLVER	6.8%	10.2%	0.0%
Controle Emocional	5	17.0%	3	A DESENVOLVER	6.8%	10.2%	0.0%
Afetividade	3	17.0%	8	EXCESSO	0.0%	8.5%	8.5%
Total:					20.0%	71.5%	8.5%

Compatibilidade do Perfil Individual x Matriz	69.3%
--	--------------



Matriz de Competências Corporativas



Mapa Comparativo do Perfil Individual x Matriz de Competências Corporativas

Dados Principais

Matriz de Competências Corporativas

Matriz Celepar

Nome Gerente E

Data da Aplicação

27/03/2007

Competência Corporativa			Peso	Compatibilidade			
Celepar - VISÃO SISTÊMICA			13.0%	9.3%			
•Compreende a importância das ligações entre as partes que compõe o todo. Aplica o entendimento que possui sobre a organização, as funções desta, e a necessária inter-relação entre seus diversos componentes.							
Competência	Índice desejado	Peso	Índice do Perfil Individual	Status	Compatibilidade		
Planejamento	5	17.0%	6	EXCESSO	0.0%	15.3%	1.7%
Controle	6	17.0%	2	A DESENVOLVER	13.6%	3.4%	0.0%
Intensidade Operacional	4	16.0%	4	PLENO	0.0%	16.0%	0.0%
Relação com Autoridade	6	16.0%	5	A DESENVOLVER	3.2%	12.8%	0.0%
Flexibilidade / Criatividade	9	17.0%	6	A DESENVOLVER	10.2%	6.8%	0.0%
Atenção / Priorização	5	17.0%	5	PLENO	0.0%	17.0%	0.0%
Total:					27.0%	71.3%	1.7%

Competência Corporativa			Peso	Compatibilidade			
Celepar - CAPACIDADE DE NEGOCIAÇÃO E ARTICULAÇÃO			13.0 %	10.9%			
•Capacidade de mobilizar pessoas, negociar suas posições com independência, gerando alternativas e influenciando os clientes com as suas propostas; •Conhecer a interdependência de sua área com as demais e negociar suas posições entendendo o impacto de sua postura e das mesmas no negócio; •Comunicar e vender idéias, entendendo e falando a linguagem dos clientes internos e externos. •Saber dar foco às questões e demonstrar as vantagens das propostas que faz, posicionando-se com maturidade, mesmo em situações de pressão.							
Competência	Índice desejado	Peso	Índice do Perfil Individual	Status	Compatibilidade		
Liderança	7	17.0%	6	A DESENVOLVER	3.4%	13.6%	0.0%
Comunicação	5	17.0%	5	PLENO	0.0%	17.0%	0.0%
Relação com Autoridade	4	16.0%	5	EXCESSO	0.0%	14.4%	1.6%
Delegação	9	16.0%	7	A DESENVOLVER	6.4%	9.6%	0.0%
Administração de Conflitos	6	17.0%	6	PLENO	0.0%	17.0%	0.0%
Controle Emocional	5	17.0%	8	EXCESSO	0.0%	11.9%	5.1%
Total:					9.8%	83.5%	6.7%

Competência Corporativa				Peso		Compatibilidade e	
Celepar - COMPROMETIMENTO COM RESULTADOS				13.0 %		12.2%	
<ul style="list-style-type: none">•Conhecer demandas e necessidades do negócio;•Responder pessoalmente pela definição de critérios e normas de atuação que permitam confiabilidade na gestão;•Gerar informações, explicitar seus pontos de vista e esclarecer conteúdos dos distintos assuntos sob sua responsabilidade;•Vender suas propostas com clareza, transparência e confiança;•Atuar orientado a preservação do negócio, analisando impactos das decisões.							
Competência	Índice desejado	Peso	Índice do Perfil Individual	Status	Compatibilidade		
Comunicação	5	17.0%	5	PLENO	0.0%	17.0%	0.0%
Intensidade Operacional	4	17.0%	4	PLENO	0.0%	17.0%	0.0%
Atenção / Priorização	5	17.0%	5	PLENO	0.0%	17.0%	0.0%
Administração de Conflitos	5	16.0%	6	EXCESSO	0.0%	14.4%	1.6%
Controle Emocional	5	16.0%	8	EXCESSO	0.0%	11.2%	4.8%
Realização	6	17.0%	6	PLENO	0.0%	17.0%	0.0%
Total:					0.0%	93.6%	6.4%

Competência Corporativa				Peso		Compatibilidade e	
Celepar - LIDERANÇA				13.0%		9.5%	
<ul style="list-style-type: none">•Capacidade de mobilizar, coordenar e integrar pessoas, influenciando-as em suas idéias e estratégias em benefício da empresa.•Mensurar o nível de autoridade e poder com que exerce o papel de Líder, levando as pessoas a cumprirem objetivos.•Ser capaz de inspirar e motivar as pessoas para a busca dos objetivos.							
Competência	Índice desejado	Peso	Índice do Perfil Individual	Status	Compatibilidade		
Controle	6	17.0%	2	A DESENVOLVER	13.6%	3.4%	0.0%
Liderança	6	17.0%	6	PLENO	0.0%	17.0%	0.0%
Comunicação	6	17.0%	5	A DESENVOLVER	3.4%	13.6%	0.0%
Relação com Autoridade	5	16.0%	5	PLENO	0.0%	16.0%	0.0%
Delegação	9	16.0%	7	A DESENVOLVER	6.4%	9.6%	0.0%
Afetividade	5	17.0%	4	A DESENVOLVER	3.4%	13.6%	0.0%
Total:					26.8%	73.2%	0.0%

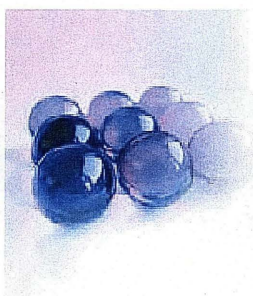
Competência Corporativa				Peso		Compatibilidade	
Celepar - ORGANIZAÇÃO				12.0%		8.4%	
<ul style="list-style-type: none">•Demonstra senso de administração dos componentes da sua operação, seu ambiente e rotina de trabalho, seu espaço, informações, agenda e a relação com o ambiente coletivo.•Administra bem o tempo, planeja, prioriza seus compromissos e tem clara noção de prazo final.							
Competência	Índice desejado	Peso	Índice do Perfil Individual	Status	Compatibilidade		
Organização	5	17.0%	3	A DESENVOLVER	6.8%	10.2%	0.0%
Controle	6	16.0%	2	A DESENVOLVER	12.8%	3.2%	0.0%
Tempo de Execução	6	17.0%	5	A DESENVOLVER	3.4%	13.6%	0.0%
Intensidade Operacional	5	17.0%	4	A DESENVOLVER	3.4%	13.6%	0.0%
Atenção / Priorização	5	17.0%	5	PLENO	0.0%	17.0%	0.0%
Mobilidade Física	5	16.0%	4	A DESENVOLVER	3.2%	12.8%	0.0%
Total:					29.6%	70.4%	0.0%

Competência Corporativa				Peso		Compatibilidade	
Celepar - RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS				12.0 %		10.2%	
<ul style="list-style-type: none">•Capacidade de lidar e superar problemas e obstáculos;•Adotar atitudes positivas frente aos novos direcionamentos do negócio da empresa, participando ativamente das iniciativas de transformação adotadas pela organização.							
Competência	Índice desejado	Peso	Índice do Perfil Individual	Status	Compatibilidade		
Liderança	6	17.0%	6	PLENO	0.0%	17.0%	0.0%
Comunicação	6	16.0%	5	A DESENVOLVER	3.2%	12.8%	0.0%
Administração de Conflitos	5	17.0%	6	EXCESSO	0.0%	15.3%	1.7%
Controle Emocional	5	17.0%	8	EXCESSO	0.0%	11.9%	5.1%
Auto-Imagem	4	16.0%	4	PLENO	0.0%	16.0%	0.0%
Sociabilidade	4	17.0%	7	EXCESSO	0.0%	11.9%	5.1%
Total:					3.2%	84.9%	11.9%

Competência Corporativa				Peso		Compatibilidade	
Celepar - TOMADA DE DECISÃO				12.0 %		9.8 %	
•Analisar problemas e oportunidades, definindo as alternativas mais apropriadas à otimização do resultado para a Empresa; •Assumir a responsabilidade pelas decisões relativas a sua área de atuação, apresentando atitudes com prontidão , segurança, assertividade de forma a atender as necessidades e demandas.							
Competência	Índice desejado	Peso	Índice do Perfil Individual	Status	Compatibilidade		
Decisão	6	17.0%	4	A DESENVOLVER	6.8%	10.2%	0.0%
Relação com Autoridade	4	17.0%	5	EXCESSO	0.0%	15.3%	1.7%
Atenção / Priorização	5	17.0%	5	PLENO	0.0%	17.0%	0.0%
Delegação	9	17.0%	7	A DESENVOLVER	6.8%	10.2%	0.0%
Realização	6	16.0%	6	PLENO	0.0%	16.0%	0.0%
Auto-Imagem	5	16.0%	4	A DESENVOLVER	3.2%	12.8%	0.0%
Total:					16.8%	81.5%	1.7%

Competência Corporativa				Peso		Compatibilidade e	
Celepar - TRABALHO EM EQUIPE				12.0 %		10.2%	
<ul style="list-style-type: none">•Capacidade para alcançar resultados sinérgicos ao trabalhar com outros profissionais, valorizando o trabalho em equipe e a diversidade, na direção de objetivos comuns;•Priorizar em suas ações o interesse e sucesso da equipe e da organização como um todo, evitando a busca de vantagens individuais.•Saber lidar com divergência e conflitos e manter a objetividade.							
Competência	Índice desejado	Peso	Índice do Perfil Individual	Status	Compatibilidade		
Organização	5	16.0%	3	A DESENVOLVER	6.4%	9.6%	0.0%
Comunicação	5	17.0%	5	PLENO	0.0%	17.0%	0.0%
Tempo de Execução	5	16.0%	5	PLENO	0.0%	16.0%	0.0%
Administração de Conflitos	5	17.0%	6	EXCESSO	0.0%	15.3%	1.7%
Controle Emocional	5	17.0%	8	EXCESSO	0.0%	11.9%	5.1%
Afetividade	3	17.0%	4	EXCESSO	0.0%	15.3%	1.7%
Total:					6.4%	85.1%	8.5%

Compatibilidade do Perfil Individual x Matriz	80.4%
---	-------



Matriz de Competências Corporativas



Mapa Comparativo do Perfil Individual x Matriz de Competências Corporativas

Dados Principais

Matriz de Competências Corporativas

Matriz Celepar

Nome Gerente F

Data da Aplicação

27/03/2007

Competência Corporativa				Peso		Compatibilidade e	
Celepar - VISÃO SISTÊMICA				13.0%		8.0%	
•Compreende a importância das ligações entre as partes que compõe o todo. Aplica o entendimento que possui sobre a organização, as funções desta, e a necessária inter-relação entre seus diversos componentes.							
Competência	Índice desejado	Peso	Índice do Perfil Individual	Status	Compatibilidade		
Planejamento	5	17.0%	5	PLENO	0.0%	17.0%	0.0%
Controle	6	17.0%	3	A DESENVOLVER	10.2%	6.8%	0.0%
Intensidade Operacional	4	16.0%	5	EXCESSO	0.0%	14.4%	1.6%
Relação com Autoridade	6	16.0%	2	A DESENVOLVER	12.8%	3.2%	0.0%
Flexibilidade / Criatividade	9	17.0%	5	A DESENVOLVER	13.6%	3.4%	0.0%
Atenção / Priorização	5	17.0%	5	PLENO	0.0%	17.0%	0.0%
Total:					36.6%	61.8%	1.6%

Competência Corporativa				Peso		Compatibilidade	
Celepar - CAPACIDADE DE NEGOCIAÇÃO E ARTICULAÇÃO				13.0 %		10.6%	
♦Capacidade de mobilizar pessoas, negociar suas posições com independência, gerando alternativas e influenciando os clientes com as suas propostas; ♦Conhecer a interdependência de sua área com as demais e negociar suas posições entendendo o impacto de sua postura e das mesmas no negócio; ♦Comunicar e vender idéias, entendendo e falando a linguagem dos clientes internos e externos. ♦Saber dar foco às questões e demonstrar as vantagens das propostas que faz, posicionando-se com maturidade, mesmo em situações de pressão.							
Competência	Índice desejado	Peso	Índice do Perfil Individual	Status	Compatibilidade		
Liderança	7	17.0%	8	EXCESSO	0.0%	15.3%	1.7%
Comunicação	5	17.0%	6	EXCESSO	0.0%	15.3%	1.7%
Relação com Autoridade	4	16.0%	2	A DESENVOLVER	6.4%	9.6%	0.0%
Delegação	9	16.0%	8	A DESENVOLVER	3.2%	12.8%	0.0%
Administração de Conflitos	6	17.0%	5	A DESENVOLVER	3.4%	13.6%	0.0%
Controle Emocional	5	17.0%	6	EXCESSO	0.0%	15.3%	1.7%
Total:					13.0%	81.9%	5.1%

Competência Corporativa				Peso		Compatibilidade	
Celepar - COMPROMETIMENTO COM RESULTADOS				13.0 %		12.4 %	
<ul style="list-style-type: none">•Conhecer demandas e necessidades do negócio;•Responder pessoalmente pela definição de critérios e normas de atuação que permitam confiabilidade na gestão;•Gerar informações, explicitar seus pontos de vista e esclarecer conteúdos dos distintos assuntos sob sua responsabilidade;•Vender suas propostas com clareza, transparência e confiança;•Atuar orientado a preservação do negócio, analisando impactos das decisões.							
Competência	Índice desejado	Peso	Índice do Perfil Individual	Status	Compatibilidade		
Comunicação	5	17.0%	6	EXCESSO	0.0%	15.3%	1.7%
Intensidade Operacional	4	17.0%	5	EXCESSO	0.0%	15.3%	1.7%
Atenção / Priorização	5	17.0%	5	PLENO	0.0%	17.0%	0.0%
Administração de Conflitos	5	16.0%	5	PLENO	0.0%	16.0%	0.0%
Controle Emocional	5	16.0%	6	EXCESSO	0.0%	14.4%	1.6%
Realização	6	17.0%	6	PLENO	0.0%	17.0%	0.0%
Total:					0.0%	95.0%	5.0%

Competência Corporativa				Peso		Compatibilidade	
Celepar - LIDERANÇA				13.0 %		9.1%	
<ul style="list-style-type: none">•Capacidade de mobilizar, coordenar e integrar pessoas, influenciando-as em suas idéias e estratégias em benefício da empresa.•Mensurar o nível de autoridade e poder com que exerce o papel de Líder, levando as pessoas a cumprirem objetivos.•Ser capaz de inspirar e motivar as pessoas para a busca dos objetivos.							
Competência	Índice desejado	Peso	Índice do Perfil Individual	Status	Compatibilidade		
Controle	6	17.0%	3	A DESENVOLVER	10.2%	6.8%	0.0%
Liderança	6	17.0%	8	EXCESSO	0.0%	13.6%	3.4%
Comunicação	6	17.0%	6	PLENO	0.0%	17.0%	0.0%
Relação com Autoridade	5	16.0%	2	A DESENVOLVER	9.6%	6.4%	0.0%
Delegação	9	16.0%	8	A DESENVOLVER	3.2%	12.8%	0.0%
Afetividade	5	17.0%	4	A DESENVOLVER	3.4%	13.6%	0.0%
Total:					26.4%	70.2%	3.4%

Competência Corporativa				Peso		Compatibilidade	
Celepar - ORGANIZAÇÃO				12.0 %		9.2%	
<ul style="list-style-type: none">•Demonstra senso de administração dos componentes da sua operação, seu ambiente e rotina de trabalho, seu espaço, informações, agenda e a relação com o ambiente coletivo.•Administra bem o tempo, planeja, prioriza seus compromissos e tem clara noção de prazo final.							
Competência	Índice desejado	Peso	Índice do Perfil Individual	Status	Compatibilidade		
Organização	5	17.0%	3	A DESENVOLVER	6.8%	10.2%	0.0%
Controle	6	16.0%	3	A DESENVOLVER	9.6%	6.4%	0.0%
Tempo de Execução	6	17.0%	5	A DESENVOLVER	3.4%	13.6%	0.0%
Intensidade Operacional	5	17.0%	5	PLENO	0.0%	17.0%	0.0%
Atenção / Priorização	5	17.0%	5	PLENO	0.0%	17.0%	0.0%
Mobilidade Física	5	16.0%	4	A DESENVOLVER	3.2%	12.8%	0.0%
Total:					23.0%	77.0%	0.0%

Competência Corporativa				Peso		Compatibilidade	
Celepar - RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS				12.0 %		11.0%	
•Capacidade de lidar e superar problemas e obstáculos; •Adotar atitudes positivas frente aos novos direcionamentos do negócio da empresa, participando ativamente das iniciativas de transformação adotadas pela organização.							
Competência	Índice desejado	Peso	Índice do Perfil Individual	Status	Compatibilidade		
Liderança	6	17.0%	8	EXCESSO	0.0%	13.6%	3.4%
Comunicação	6	16.0%	6	PLENO	0.0%	16.0%	0.0%
Administração de Conflitos	5	17.0%	5	PLENO	0.0%	17.0%	0.0%
Controle Emocional	5	17.0%	6	EXCESSO	0.0%	15.3%	1.7%
Auto-Imagem	4	16.0%	4	PLENO	0.0%	16.0%	0.0%
Sociabilidade	4	17.0%	6	EXCESSO	0.0%	13.6%	3.4%
Total:					0.0%	91.5%	8.5%

Competência Corporativa				Peso		Compatibilidade	
Celepar - TOMADA DE DECISÃO				12.0%		9.6%	
•Analisar problemas e oportunidades, definindo as alternativas mais apropriadas à otimização do resultado para a Empresa; •Assumir a responsabilidade pelas decisões relativas a sua área de atuação, apresentando atitudes com prontidão , segurança, assertividade de forma a atender as necessidades e demandas.							
Competência	Índice desejado	Peso	Índice do Perfil Individual	Status	Compatibilidade		
Decisão	6	17.0%	4	A DESENVOLVER	6.8%	10.2%	0.0%
Relação com Autoridade	4	17.0%	2	A DESENVOLVER	6.8%	10.2%	0.0%
Atenção / Priorização	5	17.0%	5	PLENO	0.0%	17.0%	0.0%
Delegação	9	17.0%	8	A DESENVOLVER	3.4%	13.6%	0.0%
Realização	6	16.0%	6	PLENO	0.0%	16.0%	0.0%
Auto-Imagem	5	16.0%	4	A DESENVOLVER	3.2%	12.8%	0.0%
Total:					20.2%	79.8%	0.0%

Competência Corporativa				Peso		Compatibilidade e	
Celepar - TRABALHO EM EQUIPE				12.0%		10.6%	
♦Capacidade para alcançar resultados sinérgicos ao trabalhar com outros profissionais, valorizando o trabalho em equipe e a diversidade, na direção de objetivos comuns; ♦Priorizar em suas ações o interesse e sucesso da equipe e da organização como um todo, evitando a busca de vantagens individuais. ♦Saber lidar com divergência e conflitos e manter a objetividade.							
Competência	Índice desejado	Peso	Índice do Perfil Individual	Status	Compatibilidade		
Organização	5	16.0%	3	A DESENVOLVER	6.4%	9.6%	0.0%
Comunicação	5	17.0%	6	EXCESSO	0.0%	15.3%	1.7%
Tempo de Execução	5	16.0%	5	PLENO	0.0%	16.0%	0.0%
Administração de Conflitos	5	17.0%	5	PLENO	0.0%	17.0%	0.0%
Controle Emocional	5	17.0%	6	EXCESSO	0.0%	15.3%	1.7%
Afetividade	3	17.0%	4	EXCESSO	0.0%	15.3%	1.7%
Total:					6.4%	88.5%	5.1%

Compatibilidade do Perfil Individual x Matriz	80.6%
---	-------